

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FRIO COLOMBIA

AVILA AVILA JORGE HUMBERTO  
MAHECHA PEÑUELA CINDY JULIETH

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

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA FRIO COLOMBIA

ÁVILA ÁVILA JORGE HUMBERTO  
MAHECHA PEÑUELA CINDY JULIETH

Asesor del Trabajo  
OLAYA MOLANO JUAN CARLOS

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

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

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

El presente proyecto integrador es dedicado principalmente a nuestros padres puesto que han sido un gran apoyo en el desarrollo de esta especialización.

## AGRADECIMIENTOS

Inicialmente queremos agradecer a la empresa Frio Colombia por abrirnos sus puertas y permitirnos aplicar los conocimientos adquiridos en su organización, así mismo a los docentes que nos acompañaron durante este tiempo compartiendo sus conocimientos y experiencias.

También queremos extender un agradecimiento a nuestros padres por su apoyo, motivación y comprensión a lo largo del desarrollo de la especialización puesto que sin su ayuda este reto académico hubiera sido mucho más difícil de cumplir.

## RESUMEN

El presente documento integrador busca identificar las oportunidades de mejora de una compañía dedicada a la comercialización de equipos de aire acondicionado y refrigeración que cuenta con presencia en diferentes ciudades del país; gracias al diagnóstico realizado, se pudo identificar que la organización en la actualidad, se está enfrentando a una problemática relacionada con la competencia y la entrada de nuevas marcas de este tipo de productos, con precios que han alterado la dinámica de este mercado. Debido a esto, las empresas han tenido que buscar nuevas alternativas que les permitan mantenerse a flote en el mercado y poder seguir vigentes a pesar de los notorios cambios que se están presentado.

Frio Colombia cuenta con varios factores a su favor y es su reconocimiento en el gremio del aire acondicionado, así mismo se han logrado detectar diferentes aspectos de su operación que pueden ser optimizados para ser mucho más eficientes y mejorar sus márgenes de utilidad.

Este documento se compone principalmente de un componente teórico en el que se relata el tipo de investigación aplicado así como diferentes capítulos que abarcan las diferentes áreas que componen la empresa realizando una breve introducción en cada capítulo, la elaboración del diagnóstico de la compañía en cada uno de estos aspectos y una propuesta de mejora, por último se relacionan las conclusiones principales de la investigación realizada.

## CONTENIDO

CONTENIDO	7
INTRODUCCIÓN	10
Estrategias Y Planes Para La Empresa Frio Colombia	11
Capítulo XI: Componente Investigativo	11
1. Tema De Investigación	11
2. Problema De Investigación	12
2.1 Enunciado del problema	12
2.2 Formulación del problema	13
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. Justificación	14
5. Marco De Referencia	16
5.1 Marco teórico	16
5.2 Marco histórico	18
5.3 Marco legal	20
6. Marco Metodológico	22
7. Conceptualización De La Empresa	23
7.1 Razón social	24
7.2 Objeto social	24
7.3 Reseña empresarial	25
7.3.1 Factores claves de constitución	25
7.3.2 Decisiones constitutivas	25
7.4 Ubicación e instalaciones	26
8. Gestión Estratégica	27
8.1 Diagnóstico	27
8.1.1 Misión	27
8.1.2 Visión	28
8.1.3 Filosofía organizacional	28

8.1.4 Políticas de la Organización	29
8.1.5 Matriz PEYEA	29
8.1.6 Análisis DOFA empresa Frio Colombia	32
8.2 Propuesta de mejora	32
8.3 Indicadores	36
9. Entorno Económico Y Competitividad	37
9.1 Diagnóstico	38
9.1.1 Matriz DOFA	45
9.1.2 matriz EFE	48
9.1.3 Matriz Perfil Competitivo – MPC	49
9.1.4 Matriz MMGO – Entorno económico	50
9.1.6 Cinco Fuerzas De Porter	51
9.1.7 Estrategia De Océano Azul	53
9.2 Propuesta de mejora	54
9.3 Indicadores	56
10. Gestión Del Talento Humano	57
10.1 Diagnóstico	58
10.2 Propuesta de mejora	60
10.3 Indicadores	61
11. Responsabilidad Social Empresarial Y Gobierno Corporativo	61
11.1 Diagnóstico	62
11.2 Propuesta de mejora	62
11.3 Indicadores	64
12. Gestión Financiera	65
12.1 Diagnóstico	65
12.2 Propuesta de mejora	67
12.3 Indicadores	68
13. Gestión De Mercado	68
13.1 Diagnóstico	69
13.2 Propuesta de mejora	73
13.3 Indicadores	74

14. Negociación Y Manejo Del Conflicto	74
14.1 Diagnóstico	75
14.1.1 Teoría del Caos	75
14.1.2 Teoría Marxista	76
14.1.3 Teoría Volcánica	77
14.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas	78
14.2 Referentes teóricos en el campo de la negociación	79
14.3 Competencias y habilidades para el manejo de conflictos	82
14.4 Propuesta de Mejora	83
14.4.1 Modelo para el abordaje de conflictos y procesos de negociación.	83
15. GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	87
15.1 Diagnóstico	87
15.2 Propuesta de mejora	93
15.3 Indicadores	96
CONCLUSIONES	97
REFERENCIAS	99
LISTA DE GRÁFICOS	104
LISTA DE ILUSTRACIONES	105
LISTA DE TABLAS	106
LISTA DE ANEXOS	107
ANEXOS	108

## INTRODUCCIÓN

El presente documento integrador fue desarrollado en la empresa Frio Colombia; de acuerdo a lo solicitado por los directivos, el nombre utilizado en el perfeccionamiento de este documento es uno diferente al que corresponde legalmente para no ir en contra de sus políticas de confidencialidad, apoyándose en el Artículo 15 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 1266 de 2008.

Frio Colombia es una compañía que se dedica a la comercialización de equipos de aire acondicionado y refrigeración, cuenta con diferentes sedes a lo largo del país y a lo largo de los últimos años, ha logrado posicionarse como una organización reconocida en este gremio.

Para el desarrollo de este documento, se partió de la teoría de la planeación estratégica con el fin de identificar las posibles falencias que se estaban presentando en las diferentes áreas de la organización, es decir poder identificar el estado actual de la misma para poder tener una base con la cual poder empezar a desarrollar diferentes estrategias que contribuyan a mejorar la operación actual. La metodología empleada es de tipo cualitativo con enfoque de estudio de caso, apoyados en diferentes herramientas de diagnóstico con el fin de identificar la posición de la empresa y la percepción de sus trabajadores, así mismo se tomó como referencia una breve investigación y fundamentación de tipo teórico en los principales puntos críticos que se identificaron para poder comprender un poco más que es lo que está sucediendo.

Se ha realizado un análisis de diferentes áreas de la organización: gestión estratégica, entorno económico y competitividad, gestión del talento humano, responsabilidad social empresarial, gestión financiera, gestión de mercado, negociación y manejo de conflictos y por último, gestión de operaciones. Con el fin de comprender la dinámica de la empresa y cuáles podrían ser los principales puntos a tratar para mejorar y que tipo de procesos son vitales y se están ejecutando de forma adecuada para que la empresa se enfoque en seguir desarrollándolos correctamente para que estos se conviertan en ventajas competitivas.

Gracias al desarrollo de los diagnósticos de cada una de las áreas analizadas, se logró elaborar diferentes propuestas de mejora para la organización, así como la creación de indicadores de gestión que permitirán controlar y evaluar los resultados de la implementación de las estrategias propuestas.

## Estrategias Y Planes Para La Empresa Frio Colombia

### Capítulo XI: Componente Investigativo

#### 1. Tema De Investigación

El mercado de los equipos de aire acondicionado está experimentando una dinámica cambiante debido a la creciente demanda de estos productos en varias ciudades del país, así como el ingreso de nuevas marcas extranjeras que ofrecen productos con diferentes características dependiendo de cada consumidor. Este tipo de situaciones pueden ser en cierta manera prevenidas con antelación al tener un conocimiento real y actual del estado de diversos factores externos que afectan a cualquier clase de compañía, es aquí en donde los gerentes deben diseñar diferentes planes de acción para mitigar el impacto de diferentes sucesos y poder continuar con el desarrollo de la empresa para mantenerse vigentes y competitivos.

En este aspecto, la planeación estratégica es una herramienta fundamental que le da sentido y orden a cualquier proyecto que se desee ejecutar; es algo que puede aplicarse fácilmente a diversos aspectos de la vida y de allí nace su importancia para poder generar diferentes planes de acción que le permitan a la organización mantenerse e incrementar su competitividad frente a otros actores del mercado.

Muchas personas aplican la planeación estratégica sin conocer su fundamento teórico, pero a pesar de esto logran ser exitosos en lo que se proponen. En una empresa, la planeación estratégica “proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable”. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) Esta herramienta es fundamental para llevar a cabo una buena gestión puesto que le permite al gerente y/o empresario, tener un panorama claro de que es lo que desea alcanzar y de qué manera cumplirá sus metas oportunamente.

El presente plan de mejora, pretende aplicar la planeación estratégica en la empresa Frio Colombia, con el propósito de detectar cuáles son los problemas que se presentan todos los procesos de las principales áreas funcionales de la compañía y proponer acciones que se traduzcan

en mejoras significativas que sean medibles mediante la implementación de indicadores de gestión y así incrementar la rentabilidad de la organización

## 2. Problema De Investigación

### 2.1 Enunciado del problema

La empresa Frio Colombia está experimentando una difícil situación puesto que en el mercado de los equipos de aire acondicionado, se han disminuido considerablemente los niveles de ventas. Esto se debe al ingreso de nuevos competidores al país, así como la baja rotación de inventario que repercute directamente en el flujo de caja de la organización y como consecuencia de esto se presentan problemas de liquidez.

La principal causa de esta situación se debe a la entrada de nuevos competidores con precios bajos y que están captando una mayor participación del mercado, debido a que los consumidores están siendo atraídos por esta propuesta económica debido a que les representa una disminución considerable en la inversión requerida para un determinado proyecto.

Si esta dinámica continua así, es inminente el recorte de gastos operativos y el cierre de las sedes que generan menos ganancias, reducción de personal, eliminación de productos de poco valor agregado, entre otras decisiones drásticas, encaminadas únicamente a reducir costos y permitir a la organización competir en el mercado con precios cercanos a los que se encuentran actualmente.

Con lo anterior, es necesario un análisis interno y externo de la organización, para conocer el estado actual de Frio Colombia y proponer estrategias de mejora que permitan afrontar los nuevos retos y exigencias del consumidor, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la compañía.

## 2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Frio Colombia en términos de competitividad?

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Frio Colombia en términos de competitividad.

#### 3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa para medir su nivel de competitividad.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Frio Colombia con el fin de fortalecer su posicionamiento y competitividad frente a las empresas del gremio.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento de la competitividad de la organización.

#### 4. Justificación

El presente trabajo desarrolla una propuesta estratégica de mejoramiento para la empresa Frio Colombia, con la intención de conocer la situación actual de la compañía para identificar cómo esta puede responder a las nuevas exigencias y retos a los que se enfrenta. Así mismo, se estudia el sector de los equipos de aire acondicionado, con el objetivo de identificar las oportunidades que ofrece este mercado en crecimiento diseñando un plan estratégico de mejoramiento que contribuya a un mayor crecimiento de la empresa.

La competitividad, es el concepto teórico central del cual parte la propuesta de mejora, puesto que su implementación en las diferentes áreas funcionales de la organización, permite el cumplimiento de los objetivos propuestos en la optimización de actividades. La elección de este proceso sistemático se realiza teniendo en cuenta las posturas y propuestas realizadas por diferentes autores importantes en lo relacionado a la administración de empresas. Se considera que es el adecuado porque cuenta con las herramientas necesarias para diagnosticar, proponer y controlar las acciones correctivas sugeridas en los diferentes departamentos.

Este documento se centra en el análisis interno de Frio Colombia, así como de las fuerzas externas que afectan el desempeño de la compañía y de acuerdo a los hallazgos que se encuentran, se realizan las respectivas recomendaciones para adaptar o modificar procesos, con el fin de suministrar a la empresa instrumentos para tomar decisiones que permiten mejorar su competitividad y rentabilidad.

La metodología empleada es de tipo cualitativo con enfoque en estudio de caso que “usa múltiples fuentes de evidencia y explora el objeto de estudio dentro de su contexto” (Bid Sector De Conocimiento y Aprendizaje, 2011) porque esta propuesta de mejora está orientada a la organización Frio Colombia. Las sugerencias y recomendaciones que se realizan son en base al análisis de su funcionamiento actual y están diseñadas de acuerdo a los hallazgos encontrados.

El desarrollo del presente proyecto integrador es importante para los directivos y funcionarios de Frio Colombia, porque las sugerencias que se realizan están encaminadas a mejorar tanto las condiciones internas de la empresa, como su participación en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad a través del desarrollo de ventajas competitivas que harán que la compañía sea tenida en cuenta como un marco de referencia dentro de las organizaciones de este sector.

Los aportes generados de esta propuesta estratégica, son producto de las competencias y conocimientos adquiridos en esta especialización y permitirá a sus autores optar por el título de especialista en gerencia de empresas de la Universitaria Agustiniana.

## 5. Marco De Referencia

### 5.1 Marco teórico

Uno de los principales temas de relevancia para el presente documento integrador es la competitividad puesto que es el objetivo principal que persigue la organización, para esto es necesario realizar un breve recorrido por la historia para entender mejor la dimensión de este concepto y abordarlo de una manera enfocada.

Michael Porter propone que “Los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras” (Porter, Ser Competitivo, 2009) este autor invita al lector a realizar un análisis profundo y dejar de lado las generalidades para tener una clara percepción de todos los factores que determinan el éxito o fracaso de una organización, es por esto que propone que la competitividad está regida por cinco fuerzas que nos permiten plantear una estrategia gerencial para alcanzar ciertos objetivos, este concepto se desarrolla en esta propuesta de mejora.

“La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright, Francés, & Scott, Venezuela, el reto de la competitividad, 1994) este concepto a pesar de tener varios años, aún sigue siendo vigente y con gran importancia para el mundo corporativo puesto que tiene un gran contenido estratégico y de toma de decisiones para conseguir un objetivo determinado.

De acuerdo a los postulados anteriores, Frio Colombia debe trabajar en mejoras a las funciones de marketing y ventas, porque estas áreas son de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, en los años anteriores se evidencian estrategias de marketing encaminadas a la obtención de nuevos clientes potenciales, enfocándose en las empresas instaladoras de equipos aire acondicionado, quienes participan en un porcentaje alto del total de las ventas realizadas por la compañía.

Entre los ejemplos de estrategias de mercado empleadas por Frio Colombia, vale la pena destacar la política de descuentos ofrecidos a los clientes, estrategias de segmentación de mercado,

enfocándose en las empresas instaladoras de estos productos y marketing de posicionamiento, haciendo énfasis en la calidad de los artículos ofrecidos.

Adicionalmente, en el desarrollo del proyecto integrador, se abordan los conceptos de planeación estratégica y planeación de marketing como categorías teóricas de referencia puesto que son los enfoques principales en los que se centra la investigación y las propuestas de mejora a identificar.

La elaboración de un plan estratégico es una herramienta importante que le permite a las compañías conocer el funcionamiento de sus procesos y como se pueden optimizar para generar mejoras operativas que se traducen en mayor rentabilidad para la organización. A continuación, se presentan dos teorías administrativas relacionadas con los objetivos propuestos para Frio Colombia.

La planeación estratégica, entendida por Idalberto Chiavenato como “la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos.” (Chiavenato, 2002) Este concepto abarca la organización como un todo y utiliza sus recursos para obtener su máximo potencial, también está orientado hacia la estructura interna de la compañía y como esta se prepara para afrontar los retos de un ambiente externo cada vez más cambiante en temas económicos, políticos, ambientales, legales, entre otros.

Las etapas de la planeación estratégica que se pretenden aplicar a Frio Colombia, son las siguientes: La primera es la determinación de objetivos que parten de la misión, visión y políticas de la empresa. La segunda es el análisis ambiental externo que corresponde a las principales fuerzas del mercado que afectan el funcionamiento de la compañía, por ejemplo, la nueva legislación Retiq sobre el reglamento de etiquetado para los equipos de aire acondicionado. La tercera es el análisis interno de las áreas funcionales y como estas interactúan entre sí, mediante sistemas de comunicación que facilitan la adecuada relación entre los diferentes departamentos. La cuarta es la formulación de alternativas estratégicas, teniendo en cuenta el diagnóstico interno y externo realizado, donde se detectan oportunidades de mejora en los procesos de la empresa. Finalmente, se elabora la planeación estratégica que está enfocado en cómo hacer lo propuesto en las etapas iniciales.

Además de la planeación estratégica, en este documento se hace especial énfasis en la planeación de Marketing y sus actividades para lograr la satisfacción de los clientes. “Es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas para

obtener a cambio valor de ellos” (Kotler & Armstrong, 2012). Este concepto es importante porque desde esta área de la compañía se generan las estrategias que permiten a la organización tener una mayor participación de mercado, así como incrementar sus ventas lo que se traduce en rentabilidad y liquidez para las empresas.

Las etapas que comprenden la planeación de marketing en Frio Colombia se clasifican en 5 categorías; La primera corresponde a la formulación de la misión orientada al mercado y a las necesidades del cliente destacando las fortalezas de la organización. La segunda es el establecimiento de los objetivos y metas de la empresa que están directamente relacionadas con la filosofía de la empresa. La tercera es el diseño de la cartera de negocios, donde se analizan las líneas de equipos de aire acondicionado que Frio Colombia tiene actualmente en el mercado, y se deciden cuales requieren mayor inversión. Posteriormente se establece la cartera futura. La cuarta etapa y la más importante es el análisis de la cartera actual, definiendo cuales son los productos con mayor crecimiento y rentabilidad para decidir cuales se construyen, se mantienen o se eliminan. Finalmente, se elabora la estrategia de crecimiento de la organización.

La competitividad, la planeación estratégica, y la planeación de marketing, son las bases teóricas del presente proyecto integrador, sin embargo, no serán las únicas fuentes de apoyo, puesto que también se recurre a los aportes de otros autores como Michael Porter, W. Chan Kim y Renée Mauborgne entre otros, que permiten reforzar los planteamientos sugeridos como propuestas de mejora para Frio Colombia.

## 5.2 Marco histórico

La competitividad es el tema central sobre el cual se basan las propuestas de mejora y recomendaciones en la empresa Frio Colombia, esta definición como la conocemos hoy en día ha experimentado cambios y diferentes interpretaciones a lo largo de los años. A continuación, se estudia la evolución de este concepto, así como los principales referentes teóricos en esta materia.

Inicialmente en el año 1980, el primer autor que resaltó la importancia de la competencia fue Michael Porter en su libro estrategia competitiva, donde a través de la postulación del diamante de Porter, identifica las 5 fuerzas que afectan a las organizaciones y se deben tener en cuenta al momento de la toma de decisiones, I) la rivalidad entre empresas existentes, II) el ingreso potencial de otras empresas, III) la amenaza de productos sustitutos, IV) poder de negociación de los clientes

y V) poder de negociación de los proveedores. (Porter, Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores., 1980)

Teniendo en cuenta estas 5 fuerzas propuestas por Michael Porter, Bueno Campos en 1999 amplía en estos aspectos e introduce un nuevo postulado, el poder negociador de los agente frontera, que se entiende como aquellos actores económicos y sociales que pertenecen al entorno de la organización y pueden generar un impacto indirecto en su actividad, estos son: I) Poderes públicos, que se refiere a todo lo relacionado con las instituciones gubernamentales, II) poder económico de los propietarios, es decir los accionistas de la organización y por último, III) Poder social, es decir cómo afecta la actuación de la organización a la sociedad en general. (Campos B. , 1999).

Posteriormente, en el año de 1988, el mismo Porter en su libro Ventaja Competitiva habla sobre las 3 estrategias genéricas que permiten a la organización ser más competitivas respecto a las demás empresas, estas son I) Liderazgo total en costos, porque al reducir significativamente los costos en cada departamento, se generan mayores rendimientos, II) Diferenciación del producto o servicio para que el consumidor lo perciba como único en el mercado y esté dispuesto a adquirirlo, y III ) Enfoque o segmentación en un nicho determinado del mercado que representa el mayor porcentaje de clientes.

En esta publicación también se introducen los conceptos de cadena de valor, en el cual se clasifican las actividades de la empresa en 2 categorías, I) Actividades Primarias, que son todos aquellos procesos relevantes en la elaboración del producto, como por ejemplo la logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas y servicios post ventas, y II) Actividades de apoyo tales como compras, recursos humanos, finanzas, etc. El objetivo de esta diferenciación es la generación de valor en cada una de estas actividades, que se materializa en el valor del producto que los clientes están dispuestos a pagar, que debe ser superior a los costos totales de la empresa. (Porter, Ventaja Competitiva, 1999).

Luego, en el año 1993, Michael Tracy y Fred Wiersema proponen 3 modelos estratégicos para liderar el mercado, conocidas como disciplinas de valor, I) Excelencia operativa, que consiste en la calidad, precio y facilidad de adquisición del producto, es decir se centra en todos los procesos internos. II) Liderazgo del producto, es decir colocar en el mercado el mejor producto y estar innovando constantemente en mejoras y nuevas versiones. III) Relación íntima con el consumidor, centrándose en la fidelización de los clientes a través de productos adaptados las necesidades de

los clientes. La organización debe decidir a cuál de estas tres disciplinas escoge dependiendo del tipo de producto, y enfocar su estrategia en este modelo. (Treacy, 1993).

Finalmente, en el 2005 de Treacy y Wierzema proponen la estrategia del océano azul que consisten en abandonar el mercado actual (océano rojo), el cual se encuentra abarrotado de multitud de productos y competidores en el que difícilmente se pueden obtener utilidades muy altas, y crea un nuevo mercado ( océano azul ), donde la empresa a través de innovación, originalidad y creatividad se enfoquen en un nicho de mercado que no se ha explorado anteriormente, permitiendo a la organización pionera en este nuevo mercado obtener las ganancias esperadas. Para la adopción de esta estrategia es necesario tener en cuenta estos 4 aspectos: I) Crear nuevos espacios de consumo, II) Centrarse en la idea global, no en los números III) Ir más allá de la demanda existente IV) Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

### 5.3 Marco legal

A continuación, se presenta la regulación aplicable directa o indirectamente al mercado de la comercialización de equipos, partes y repuestos de aire acondicionado en Colombia. Así mismo, aborda las entidades encargadas de vigilar y controlar la operación de estas empresas.

Conocer estas regulaciones, asegura a la organización que todas sus actividades estén dentro de los lineamientos de la ley.

**La Constitución Política De Colombia** es la carta magna, del estado colombiano, por la cual se reglamentan las normas y poderes de la nación, para que una ley sea promulgada tiene que estar de acuerdo con los principios y lineamientos de esta, a continuación, se mostraran los artículos que regulan el mercado de los equipos de aire acondicionado:

En el artículo 80 se establece que “El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Asimismo, cooperará con

otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.” (República de Colombia., 1991)

Este artículo es de especial interés para Frio Colombia porque algunos componentes de los equipos de aire acondicionado agotan la capa de ozono y se requiere especial cuidado con el manejo de los residuos que se generan, con el fin de evitar la contaminación de espacios naturales.

El artículo 95, Numeral 8 indica: “Toda persona está obligada a cumplir la Constitución y las leyes. Proteger los recursos culturales y naturales del país y velar por la conservación de un ambiente sano.” (República de Colombia., 1991) Así como el artículo N° 80, este apartado refuerza lo anteriormente expuesto; Tanto como organización y como personas naturales se extiende la obligación de velar por la preservación del medio ambiente.

Declaración de Rio De Janeiro 1992 “La comunidad internacional abordó el reto de articular un modelo de desarrollo global que, sin restar independencia a las decisiones nacionales, fuera capaz de trazar parámetros comunes para asegurar, conjuntamente con el desarrollo económico, el bienestar social y ambiental de la humanidad. Durante ese foro, se planteó el desarrollo sustentable como la única estrategia a seguir para asegurar un desarrollo ambientalmente adecuado y de largo plazo” (Organización de Naciones Unidas, 1992)

Las organizaciones deben ser conscientes de la responsabilidad que tienen de pensar en colectivo y no centrarse únicamente en sus intereses personales; deben buscar la manera de realizar aportes a la sociedad y por eso este documento es de vital importancia para Frio Colombia.

El gobierno colombiano ha venido identificando el aumento del mercado del aire acondicionado en Colombia, así como el ingreso de nuevos competidores a lo largo de los últimos años, al observar las grandes brechas en términos de precios y calidad de los productos, emitió la resolución 41012 de 2015 “Por la cual se expide el Reglamento Técnico de Etiquetado - RETIQ, con fines de uso Racional de Energía aplicable a algunos equipos de uso final de energía eléctrica y gas combustible, para su comercialización y uso en Colombia”. (Ministerio de Minas y Energía, 2015) Este es uno de los documentos más recientes y de mayor relevancia para Frio Colombia, puesto que al ser una empresa importadora, debe asegurarse que los productos que empiece a traer al país tenga las certificaciones exigidas por la Ley, así como que la información de los productos cumpla

con los estándares que están diseñándose para regular el mercado y brindar a los consumidores tranquilidad respecto a la capacidad y características de los productos que están adquiriendo.

En esta investigación, también es importante abordar los protocolos internacionales de carácter ambiental. Es así que el convenio de Viena presenta “el marco de trabajo para las actividades relacionadas con la protección de la capa de ozono y fue firmado inicialmente por 21 países que acordaron investigar, compartir información y ejecutar medidas preventivas sobre la producción y las emisiones de las Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono (SAO)” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2018), posteriormente se creó el Protocolo de Montreal que busca “la protección de la capa de ozono mediante la toma de medidas para controlar la producción total mundial y el consumo de sustancias que la agotan, con el objetivo final de eliminarlas, sobre la base del progreso de los conocimientos científicos e información tecnológica.” (Naciones Unidas, 2017)

## 6. Marco Metodológico

La metodología del presente plan estratégico es de tipo descriptivo con enfoque en estudio de caso, porque se reseñan y describen los procesos de la empresa Frio Colombia con el propósito de conocer cómo es su operación y tener una idea clara de los aspectos que requieren mayor atención. Así mismo, el tipo de estudio es cualitativo y la recolección de datos se realiza por medio de diferentes medios como la observación y el análisis de las principales áreas de la organización, entrevistas con el gerente general y demás instrumentos que facilitan la obtención de información.

La población de esta propuesta de mejora es la empresa Frio Colombia en su conjunto, ya que todas las áreas participan en el diagnóstico que se lleva a cabo. La muestra es un pequeño grupo de empleados, que serán consultados sobre las temáticas que se vayan requiriendo en el presente documento integrador.

Las etapas de la investigación, inician con la búsqueda de bases teóricas que permitan soportar y argumentar las propuestas sugeridas en el transcurso de este plan de mejora. Posteriormente se realiza todo el proceso de recolección de información y datos que contribuyan a analizar y diagnosticar el funcionamiento de la organización en sus diversas áreas, luego se procede con el análisis de la situación actual de la compañía para realizar recomendaciones que pueden hacer más eficientes las actividades en cada una de las áreas críticas que a juicio propio necesiten ajustes para

incrementar la productividad de Frio Colombia así, se propone la instauración de indicadores de gestión que posibiliten en el mediano y largo plazo monitorear y verificar si los ajustes propuestos cumplieron con su cometido y permitieron a Frio Colombia ser más eficiente. Finalmente, se realizara la presentación de las conclusiones y plan estratégico al Gerente de la organización.

El diseño instrumental corresponde a las herramientas utilizadas en la recolección de la información para el presente proyecto, que en su mayoría son fuentes primarias, como la observación directa y entrevistas con el gerente general, quien es el contacto e la organización. Las fuentes secundarias también son empleadas en este proyecto, tales como datos estadísticos, libros y demás documentos que sirven de soporte en cada una de las etapas de este trabajo.

## Capítulo II: Componente Disciplinar

### 7. Conceptualización De La Empresa

La empresa Frio Colombia se encuentra en un sector de la economía colombiana que ha venido creciendo en altas proporciones durante los últimos años; un Artículo publicado en el Periódico el Tiempo, comenta que según lo indicado por la Asociación Colombiana de Acondicionamiento del Aire y la Refrigeración (Acaire) “para 2017 se espera un crecimiento del 7 al 12 por ciento en el sector del aire acondicionado y del 7 al 9 por ciento en el de refrigeración” (El Tiempo, 2017). Se observa que según el pronóstico relacionado anteriormente este sector viene desarrollándose y tomando cada vez más fuerza dentro del país. Esta necesidad latente en diferentes industrias del país fue una de las variables más importantes al momento de decidir si era viable conformar un negocio de este tipo en Colombia.

Por otro lado, se identificó que en el mercado no existían en su momento muchas marcas o empresas fuertes en el país dedicadas a la comercialización de equipos partes y repuestos de aire acondicionado y refrigeración lo que era un punto importante a favor, así mismo que existan muchas industrias que se encontraban en proceso de desarrollo tecnológico enfocado en mejorar la calidad y preservación de sus productos en los que los sistemas de aire acondicionado y refrigeración entrarían a jugar un papel determinante en la consecución de este objetivo como es el caso de los productores de flores o quienes comercializan productos cárnicos.

### 7.1 Razón social

La Razón Social de la compañía, así como su número de identificación tributario – NIT no se relacionan en este documento por solicitud del Gerente de la compañía para dar cumplimiento a las políticas de confidencialidad de la empresa, apoyándose en el Artículo 15 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 1266 de 2008.

A continuación se relacionan los códigos de clasificación industrial internacional uniforme – CIIU de la empresa y la descripción de los mismos según la Cámara de Comercio de Bogotá:

Actividad Principal N° 4644 que corresponde a: El comercio al por mayor de todo tipo de electrodomésticos y gasodomésticos: refrigeradores, lavadoras, máquinas para secar ropa, máquinas lavaplatos, aspiradoras, aparatos para calefacción, hornos, asadores, estufas, calentadores, entre otros, para uso doméstico, el comercio al por mayor de artículos y utensilios de uso doméstico tales como cubiertos, vajillas, artículos de iluminación, cristalería, artículos de cerámica y utensilios de madera, de mimbre y de corcho para mesa, tocador, cocina o similares, la reparación y el mantenimiento de electrodomésticos, cuando se realiza en asocio con su venta, el comercio al por mayor de amplificadores, consolas, parlantes, entre otros y el comercio al por mayor de equipos de reproducción de sonido, radio, televisión y comunicaciones; el comercio al por mayor de discos, cintas, CD, DVD, Blu-ray Disc y demás dispositivos de almacenamiento de audio y de video grabados. (Camara de Comercio de Bogotá, (s.f))

### 7.2 Objeto social

El objeto social de la empresa Frio Colombia corresponde a cualquier tipo de actividad comercial civil lícita relacionadas con la industria y comercialización de equipos de aire acondicionado, refrigeración y todas sus partes, así mismo podrá representar empresas nacionales o extranjeras en el ramo de su actividad económica, también podrá comprar, vender, importar, y exportar todo tipo de bienes y servicios, tramitar dinero en préstamo y financiar operaciones comerciales que celebre y sean necesarios para desarrollar su operación.

### 7.3 Reseña empresarial

La empresa Frio Colombia inició sus actividades de importación, comercialización y suministro de equipos partes y repuestos de aire acondicionado y refrigeración en el año 2011, es distribuidor autorizado para Colombia de la marca Carrier Inter América, adicionalmente también distribuye su marca propia de equipos que cuenta con los más altos estándares de calidad y eficiencia.

A lo largo de estos años la compañía ha logrado consolidarse en el mercado como una de las empresas más representativas y reconocidas a nivel nacional en el gremio del Aire Acondicionado y Refrigeración por su variedad de productos y calidad en el servicio prestado.

Actualmente la organización cuenta con 50 trabajadores distribuidos en las diferentes sedes del país; cerca del 70% tienen un nivel de escolaridad básico; sin embargo, su experiencia en sus áreas de trabajo homologa el no tener un nivel de educación superior. Por otro lado, el 25% de su capital humano son profesionales o están en proceso de culminar algún tipo de carrera. Por último el 5% se encuentra cursando un postgrado, esta información se toma de los archivos que reposan dentro de la organización.

#### 7.3.1 Factores claves de constitución

El factor clave de constitución de la compañía Frio Colombia se basa en que los accionistas realizaron un análisis del mercado con el que llegaron a la conclusión de que este no estaba siendo explotado eficazmente; se identificó una ausencia de distribuidores de aire acondicionado en el país así como unos niveles de importación de equipos de aire acondicionado y refrigeración con refrigerante ecológico y tecnología invertir (ahorradores de energía) muy bajos por lo que se llevó a determinar que este era un sector potencial para crear un negocio rentable.

#### 7.3.2 Decisiones constitutivas

La empresa Frio Colombia se conformó con capital netamente extranjero, así mismo se decidió conformar una sociedad por acciones simplificada debido a los beneficios que se otorgaban bajo la ley 1429 de 2010 que trata sobre la formalización y generación de empleo.

Así mismo en un principio no se tuvo en cuenta algún tipo de estructura en específico, la misma fue tomando forma a lo largo de los años de actividad de la compañía y el conocimiento

adquirido sobre la dinámica empresarial que han generado el mejoramiento de los procesos internos y la consolidación de una estructura organización eficiente.

#### 7.4 Ubicación e instalaciones

Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla - Atlántico; para el año 2012 se realiza la apertura de la sucursal Bogotá y en el periodo comprendido entre 2013 a la actualidad, esta compañía ya cuenta sedes en Cartagena y Bucaramanga. En este momento se encuentran realizando estudios para realizar apertura de tiendas en diferentes partes del país para aumentar su cobertura a nivel nacional.

Inicialmente se escogió como sede principal Barranquilla por la ubicación geográfica y las condiciones climatológicas que ponían a esta región en el primer lugar para empezar a explotar el mercado de aire acondicionado y refrigeración; desde este punto se atendía a toda la región caribe del país que comprende a ciudades principales como Santa Marta, Valledupar, Montería, Sincelejo, Cartagena entre otras.

A pesar que desde Barranquilla se estaba logrando gestionar y captar un mercado bastante importante, y que el estado del mercado inicialmente daban unas condiciones de fácil expansión nacional por la falta de competidores fuertes, se decidió empezar a penetrar el mercado de la zona centro del país que produjo que apertura de una nueva Sede ubicada en Bogotá; aquí se empezó a trabajar con otro tipo de clientes completamente diferentes de los que ya se tenía conocimiento puesto que en esta región se concentran una mayor cantidad de empresas industriales que requieren diferentes tipos de sistemas de refrigeración y aire acondicionado de capacidades mayores (5 Ton en adelante). Desde esta sucursal se atendían ciudades importantes tales como Santander, Villavicencio, Medellín, Neiva, Cali e Ibagué.

El cambio de la dinámica del mercado a lo largo de los años, abrió una puerta en la ciudad de Barranquilla con un mercado significativo para explotar por el tipo de comercio que se maneja en este sector; la compañía encontró en esta zona un mercado mixto que se compone de clientes con necesidades de tipo residencial, así como un importante número de clientes potenciales de tipo comercial e industrial que significaban una plaza bastante atractiva para tener una nueva sede para asegurar y consolidar mucho más la posición y el acaparamiento del mercado a nivel nacional.

## 8. Gestión Estratégica

La gerencia estratégica es definida como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David F. , 2008) esto quiere decir que esta actividad es fundamental para trazar un plan adecuado que permita determinar como una organización alcanzara los propósitos que se desean alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo, así mismo permite evaluar su ejecución y diseñar diferentes métodos para enfrentarse a posibles obstáculos que se puedan presentar.

Esta es la base para cualquier empresario que quiera desarrollar un proyecto de manera ordenada y lógica es importante siempre mantener un orden y un rumbo fijo con el fin de evitar posibles inconvenientes o desviaciones del objetivo principal.

En este apartado se realizara un análisis interno y externo del estado actual de la organización con el fin de proponer algunas estrategias de mejora en los campos donde la compañía se encuentre débil y poder medir su mejoría mediante algunos indicadores de gestión.

### 8.1 Diagnóstico

A continuación se relaciona la información correspondiente a misión, visión, valores y políticas de la organización: así mismo se relaciona la aplicación de diferentes matrices que permiten acercarse a conocer el estado actual de Frio Colombia para identificar los procesos en los que pueden desarrollarse oportunidades de mejora y los respectivos indicadores para medir estos cambios.

#### 8.1.1 Misión

Para 2018, Frio Colombia S.A.S busca ser líder a nivel nacional ofreciendo equipos con altos estándares de calidad y eficiencia energética para refrescar el ambiente y así garantizar un máximo confort y la conservación de recursos naturales valiosos para las próximas generaciones.

### 8.1.2 Visión

Satisfacer todas las necesidades referentes a Climatización, Refrigeración, Repuestos y Partes de equipos de aire acondicionado. Con el respaldo de las mejores marcas de la industria y conciencia de preservación del medio ambiente a través del ahorro de energía y con personal altamente calificado para garantizar la excelencia del servicio prestado.

### 8.1.3 Filosofía organizacional

A continuación se relacionan los valores corporativos de la organización que se encuentran definidos dentro de sus estatutos:

**Compromiso:** Todo nuestro personal está enfocado en siempre dar lo mejor de sí mismo con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la organización, para garantizar la satisfacción de todos nuestros clientes.

**Servicio:** Buscamos tener un portafolio de productos con los más altos estándares de calidad y tecnología, así mismo todo nuestro personal tiene como prioridad atender todas las necesidades de nuestros clientes a tiempo brindando un servicio de asesoría óptimo que garantice mantener excelentes relaciones con todos los consumidores.

**Excelencia:** Frio Colombia S.A.S se enfoca en estar en un proceso constante de mejoramiento continuo con el fin de mantener unos altos estándares de servicio y disponibilidad de todo su portafolio de productos.

**Confianza:** Somos una organización enfocada en cumplir con los tiempos de entrega y las condiciones comerciales acordadas con nuestros clientes con el fin de garantizar buenas y duraderas relaciones con los mismos.

**Trabajo en equipo:** Con los aportes de todos los integrantes de nuestra organización buscamos constantemente alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

#### 8.1.4 Políticas de la Organización

Las políticas que se mencionan a continuación, fueron tomadas de los documentos internos de la empresa:

**Política control interno:** por la cual se fomentan prácticas adecuadas, en la gestión de mecanismos de control y dirección.

**Política antifraude:** Frio Colombia promueve la transparencia en la gestión de la administración, disuadir conductas indebidas como el fraude o la corrupción, tomando como base la normatividad vigente en el país.

**Política de sostenibilidad:** los procedimientos están encaminados en un ámbito de sostenibilidad, tomando en cuenta los accionistas y la comunidad.

**Política financiera:** Tener un control respecto a los procesos y procedimientos que involucren transacciones financieras y contables que se relacionen con los grupos de interés.

#### 8.1.5 Matriz PEYEA

A continuación se realiza la aplicación de la matriz PEYEA a la compañía, esta herramienta de gestión permite identificar la posición estratégica interna y externa de una empresa para determinar qué tipo de estrategia es la más adecuada:

Tabla 1

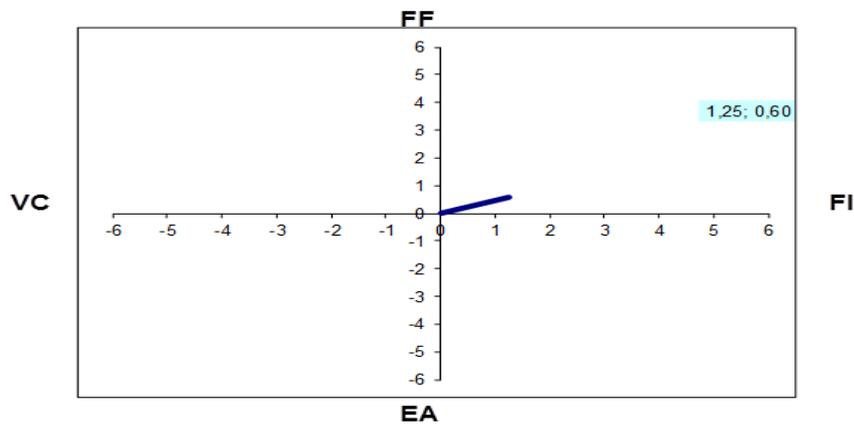
Matriz PEYEA Frio Colombia

Posición estratégica interna		Calif.	Posición estratégica externa		Calif.
<b>Fuerza Financiera FF</b>		<b>3,8</b>	<b>Estabilidad del Ambiente EA</b>		<b>-3,2</b>
La razón corriente de la empresa es de 2.22%		3	Depreciación de la moneda local		-5
Por cada peso que la compañía adeuda a corto plazo tiene \$63 de respaldo sin tener que recurrir a los inventarios		4	Rango de precios de la competencia		-3
Por cada peso que la compañía adeuda tiene \$2.22 de respaldo		5	Variabilidad de la demanda		-2
El patrimonio de la compañía está comprometido en 3.56%		5	Barreras para entrar en el mercado		-3
Los acreedores tienen una participación del 45% dentro de la compañía		2	Presión competitiva		-3
<b>Ventaja Competitiva VC</b>		<b>-2,5</b>	<b>Fuerza de la industria FI</b>		<b>3,8</b>
Participación en el mercado		-2	Crecimiento de la industria		4
Calidad del producto	-1	Regulación tributaria nacional		3	
Ciclo de vida del producto	-1	Margen de utilidades		5	
Lealtad de los clientes	-6	Acogida de la marca en el mercado		3	
<b>Eje X (VC + FI)</b>		<b>1,25</b>	<b>Eje Y (FF + EA)</b>		<b>0,60</b>

<b>x</b>	<b>y</b>
0	0
1,25	0,60

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1 Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

Los tipos de estrategia que debe usar esta empresa son de tipo agresivo; es decir que debe enfocarse en lo referente a la penetración de mercado y desarrollo de producto; es necesario empezar a identificar posibles sectores del país en los que la compañía aún no tiene alcance y que podrían resultar bastante rentables para atender las necesidades del mercado, esto puede estar acompañado de una campaña publicitaria que se dirija a todos estos sectores en los que la empresa aun no es muy conocida con el fin de que los clientes potenciales tengan conciencia de la marca y la tengan en cuenta al momento de tomar una decisión de compra.

Un factor muy importante y favorecedor para esta compañía es la capacidad de su musculo financiero puesto que otras empresas del sector son mucho más pequeñas y no tienen tanta capacidad, esto es muy bueno porque se puede enfrentarse con la competencia mediante la disponibilidad de la mercancía y precios mucho más llamativos. Adicionalmente en el momento en el que se presente un negocio de gran magnitud, esta empresa cuenta con la infraestructura necesaria para atender todas las necesidades que se generen, esto es algo sumamente importante debido a que las demás compañías no cuentan con esta capacidad de respuesta.

Es importante desarrollar diferentes mecanismos que le permitan a la compañía blindarse en lo referente a las amenazas externas; una de las que produce mayor impacto es la TRM puesto que al ser importadores, el aumento del dólar y la depreciación de la moneda local, hacen que sus productos suban de precio y por lo tanto sus precios también, poniéndola en desventaja frente a

competidores nacionales, es necesario desarrollar un mecanismo de autoabastecimiento que permita tener una disponibilidad suficiente respecto a la demanda y que garantice que al momento en que incremente el valor del dólar la compañía tenga stock suficiente para atender el mercado mientras se regula un poco la dinámica económica y que sus precios no se vean afectados.

#### 8.1.6 Análisis DOFA empresa Frio Colombia

El desarrollo de esta matriz se encuentra relacionada en el punto 9 correspondiente al Entorno económico y competitividad.

### 8.2 Propuesta de mejora

De acuerdo a la información recolectada en las matrices de diagnóstico se formularon las siguientes estrategias:

1. Aprovechar la experiencia y el reconocimiento de los proveedores en el mercado para comercializar productos de alta calidad, que le permitan a Frío Colombia posicionarse en este mercado.
2. Implementar las nuevas disposiciones de etiquetado exigidas por el gobierno en el mercado de equipos de aire acondicionado para ofrecer en el mercado un producto amigable con el medio ambiente.
3. Capacitar los empleados de la compañía en lo relacionado con el manejo de los equipos de aire acondicionado, reglamento técnico, y demás conocimiento que permita dar a conocer las ventajas y beneficios del producto adquirido, lo cual se traducirá en mayores ventas.

Tabla 2

## Objetivos Planeación Estratégica Frio Colombia

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Comercializar productos que satisfagan al cliente, utilizando herramientas de calidad con un costo adecuado para obtener utilidades a corto, mediano o largo plazo.	Aprovechar la experiencia y el reconocimiento de nuestros proveedores en el mercado para comercializar productos de alta calidad
Distribuir en el mercado únicamente productos amigables con el medio ambiente, que fomenten conciencia ecológica en los consumidores.	Implementar las nuevas disposiciones de etiquetado exigidas por el gobierno en el mercado del aire acondicionado y refrigeración para ofrecer en el mercado un producto amigable con el medio ambiente
Capacitar al 80 % de la fuerza laboral en la nueva regulación RETIQ, sobre el etiquetado de aires acondicionados	Capacitar los empleados de la compañía en lo relacionado con el manejo de los equipos de aire acondicionado y refrigeración, reglamento técnico, y demás conocimiento que permita dar a conocer las ventajas y beneficios del producto adquirido, lo cual se traducirá en mayores ventas

Fuente: Elaboración propia

**OBJETIVO:** Comercializar productos que satisfagan al cliente, utilizando herramientas de calidad con un costo adecuado para obtener utilidades a corto, mediano o largo plazo.

**Meta 1:** Realizar controles de calidad al 80 % productos en inventario

**Meta 2:** Conocer los productos con mayor demanda de los consumidores en el 2016

Tabla 3

<b>Actividades-Meses</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Responsable</b>
1. Evaluar los productos de los proveedores	x	x					Jefe de Compras
2. no solicitar productos que no cumplan con las normas de calidad		x					Jefe de Compras
3. Buscar nuevos proveedores con productos de calidad		x					Jefe de Compras
4. Implementar el etiquetado en el 50 % de inventario		x	x	x			Jefe de Operaciones
5. Implementar el etiquetado en el 50 % de inventario				x	X	x	Jefe de Operaciones

Objetivo N° 1 Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO: Distribuir en el mercado únicamente productos amigables con el medio ambiente, que fomenten conciencia ecológica en los consumidores

Meta 1 Evaluar el 80 % los productos ofrecidos por los proveedores

Meta 2 implementar el etiquetado de los productos

Tabla 4

<b>Actividades-Meses</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Responsable</b>
1. Efectuar el inventario de productos en bodega	x						Jefe de Operaciones
2. Identificar los productos que presentan averías		x					Jefe de Operaciones
3. remitirlos al área de reparación para arreglarlos		x	x				Jefe de Operaciones
4. Devolverlos a bodega			x				Jefe de Operaciones
5 analizar los productos con ventas más altas	x	x					Area Comercial
6. Formular estrategias para fortalecer aún más la participación de estos productos en el mercado			x	x			Area Comercial

Objetivo N° 2 Planeación Estratégica

Fuente: Propia

OBJETIVO: Capacitar al 50 % de la fuerza laboral en la nueva regulación RETIQ, sobre el

<b>Actividades-Meses</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Responsable</b>
1. Efectuar el inventario de capacitación.	x						Dep. Talento Humano.
2. Elaborar el programa a desarrollar.	x						Consultor en calidad.
3. Capacitar a los funcionarios encargados de la capacitación		x					Dep. Talento Humano.
4. Diseñar material de apoyo.	x						Consultor en calidad.
5. Capacitar al personal comercial			x		x		Instructores - Tal. Hum.
6. Capacitar al personal operativo				x		x	Instructores - Tal. Hum.
7. Capacitar al personal operativo.			x	x	x	x	Instructores - Tal. Hum.
8. Capacitar al personal de otras areas			x		x		Instructores - Tal. Hum.

etiquetado de equipos de aire acondicionado

Meta 1 Contratar instructores para la capacitación

Meta 2 Diseñar material de apoyo

Meta 3 Capacitar al personal

Tabla 5

Objetivo N° 3 Planeación Estratégica

Fuente: Propia

### 8.3 Indicadores

A continuación se relacionan los indicadores propuestos para realizar medición y seguimiento a la propuesta de mejora:

**Indicador de gestión de calidad** El indicador de gestión de calidad busca medir el porcentaje de los productos examinados, que cumplen los estándares de calidad de la empresa, respecto a la meta fijada inicialmente, cuando el resultado es igual o superior a 1 quiere decir que se cumplió y sobrepasó el objetivo, en caso de ser menor a 1, quiere decir que no se cumplió con lo presupuestado.

$$\frac{100\%}{80\%} = 1.25$$

**Indicador de gestión Ambiental** El indicador de gestión ambiental busca medir el porcentaje de los productos examinados, que cumplen los estándares de calidad de la empresa, respecto a la meta fijada inicialmente, cuando el resultado es igual o superior a 1 quiere decir que se cumplió y sobrepasó el objetivo, en caso de ser menor a 1, quiere decir que no se cumplió con lo presupuestado.

$$\frac{100\%}{80\%} = 1.25$$

**Indicador de gestión de capital humano** El indicador de gestión de capital humano busca medir el porcentaje de los productos examinados, que cumplen los estándares de calidad de la empresa, respecto a la meta fijada inicialmente, cuando el resultado es igual o superior a 1 quiere decir que se cumplió y sobrepasó el objetivo, en caso de ser menor a 1, quiere decir que no se cumplió con lo presupuestado

$$\frac{80\%}{50\%} = 1.6$$

## 9. Entorno Económico Y Competitividad

Sin duda alguna, el entorno económico es un factor muy importante para la toma de decisiones de cualquier empresa; los cambios abismales que se han producido a lo largo de los últimos años en el mundo, han abierto las puertas a nuevos fenómenos como la globalización, muchos autores han escrito a cerca de las causas y transformaciones que esto ha producido en el entorno. Por ejemplo Thomas L. Friedman, en su libro “La Tierra es Plana” indica que este acontecimiento es el principal propulsor de una extensión imparable de la información (Friedman, 2006); el empezar a explotar la necesidad de comunicarse y de expandirse hacia nuevos horizontes han ocasionado que se creen miles de nuevas oportunidades de negocio que tanto países del primer mundo como en vía de desarrollo han sabido aprovechar para fortalecer su economía. Por otro lado, Michael Porter en su libro Ser competitivo, afirma lo siguiente: “El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad” (Porter, Ser Competitivo, 2009) el ver más allá de lo obvio ha llevado a que muchas organizaciones logren alcanzar el éxito y reconocimiento a nivel mundial.

Si bien la globalización ha traído miles de oportunidades para los empresarios sin embargo, el crecimiento desmedido de la economía ha generado que el mercado se sature y la competencia cada día sea mucho más voraz; los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro La Estrategia del Océano Azul tipifican el mercado en dos vertientes debido a esta difícil situación: por un lado existen los océanos azules que “representan todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado” (Kim Mauborgne, 2005) esto quiere decir

que no se encuentra competencia alguna por lo que los índices de rentabilidad y éxito del negocio serán sumamente alentadores y los esfuerzos para penetrar el mercado y posicionarse surtirán un mayor efecto. Así mismo para lograr entrar en este océano juega un papel vital la innovación y la capacidad para identificar el tipo de necesidades que aún no están siendo atendidas para un determinado grupo de consumidores. Por otro lado, “En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego” (Kim Mauborgne, 2005) en otras palabras esto quiere decir que en este tipo de mercados, el grado de innovación es mucho menor pues siempre existirán nuevas maneras de generar valor y diferenciar los productos y servicios para acaparar mucho más terreno, pero en este caso se deberán usar muchos más recursos y las probabilidades de éxito son menores; en este libro proponen que “La única manera de vencer a la competencia es dejar de tratar de vencerla” (Kim Mauborgne, 2005) esto quiere decir que el concepto de competitividad debe transformarse así como también deben hacerlo las empresas puesto que el mundo está cambiando constantemente y quienes no estén dispuestos a romper paradigmas, a transformar su pensamiento y dirigir sus esfuerzos y recursos hacia las nuevas necesidades que demanda el mercado, lamentablemente se estancaran y terminaran por quedarse rezagadas frente a un entorno voraz y veloz.

Las organizaciones deben entender que se encuentran en un mundo en el que todo está interconectado y que todo se encuentra engranado en eslabones interdependientes, el entorno de los negocios es una larga cadena de suministro en la que la dinámica que se maneja afecta inevitablemente a todas las personas e instituciones que conforman la sociedad; es por esta razón que es de suma importancia comprender el comportamiento de quienes se encuentran a su alrededor para analizar de qué manera las decisiones de terceros - como el gobierno- afectan o benefician a su negocio, así mismo por medio de este estudio se lograra identificar ciertas tendencias para ir transformándose y adecuándose a las nuevas necesidades que se generan.

## 9.1 Diagnóstico

Análisis de indicadores económicos:

A continuación, se relacionan las cifras de los principales indicadores económicos en Colombia y su comportamiento en los últimos 5 años. Posteriormente, se realizará un análisis del

comportamiento de aquellos que están directamente relacionados con la actividad económica de la empresa Frio Colombia, y como estos pueden repercutir positiva y negativamente en el ejercicio de la actividad económica de la organización.

Con el propósito de tener un análisis más cercano a la realidad y con cifras definitivas, no se tendrá en cuenta las estadísticas parciales del año 2017, debido a que en la mayoría de los indicadores no se cuenta con una cifra exacta.

Los indicadores económicos Desempleo y población económicamente activa no afectan directamente a la compañía, puesto que la oferta de mano de obra en el mercado es amplia, tanto la cualificada como la que no lo está. Las exportaciones, no están directamente relacionadas con el objeto social de la organización puesto que la actividad económica principal es comercializar productos importados.

El indicador de pobreza a pesar de ser factor claro de desarrollo económico en una nación, no es una cifra en la cual la empresa se base para tomar decisiones, puesto que el nicho de mercado principal de los productos que se comercializan están plenamente identificados y van dirigidos a una población de clase media y alta.

Finalmente, se hará un análisis sectorial de cómo aporta la actividad económica a la que se encuentra relacionada la compañía en relación con el PIB colombiano.

#### Tabla 6

Indicadores Económicos en Colombia (2012 – 2017)

Indicadores Económicos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación (IPC)	2,44%	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	3,30%
Desempleo	10,00%	9,20%	9,20%	8,20%	8,90%	8,70%
PIB	4,00%	4,90%	4,40%	3,10%	2,00%	1,10%
PIB per Cápita **	\$ 7.884,98	\$ 8.030,58	\$ 7.913,38	\$ 6.044,52	\$ 5.805,60	
TRM	\$ 1.768,23	\$ 1.926,83	\$ 2.392,46	\$ 3.149,47	\$ 3.000,71	\$ 3.038,26
Tasa Interés	19,23%	17,90%	17,30%	17,27%	19,14%	17,47%
Precio Petróleo USD ** Barril	87,43	95,32	59,45	37,55	52,1	47,58
Importaciones *	\$ 128.880,00	\$ 136.584,00	\$ 147.336,00	\$ 149.425,00	\$ 140.128,00	
Exportaciones *	\$ 81.016,00	\$ 85.233,00	\$ 83.918,00	\$ 84.951,00	\$ 84.164,00	
Pobreza	32,70%	30,60%	28,50%	27,80%	28%	
Inversión Extranjera Directa Milones USD	\$ 15.039,00	\$ 16.211,00	\$ 16.165,00	\$ 11.732,00	\$ 13.687,00	\$ 2.515,00
Café // Centavos de Dólar por Libra	203,19	148,43	197,07	152,38	160,92	
Salario Mínimo	\$ 566.700,00	\$ 589.500,00	\$ 616.000,00	\$ 644.350,00	\$ 689.455,00	\$ 737.717,00
Población Económicamente Activa	64,50%	64,20%	64,20%	64,70%	64,50%	

**Fuentes:** (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2017) (Banco de la República, 2017)

\* Expresado en miles de millones

\*\* Expresado en dólares

**Inflación:** La inflación en Colombia en los últimos 5 años se ha variado considerablemente, alcanzado su punto más bajo en el año 2013 con 1,94%, y el porcentaje más en 2015 con 6,77%. A pesar de que este indicador está tendiendo al alza, está en un punto ideal de precios en el mercado, entre 4 y 7%, puesto que, por debajo de este umbral, la economía presentaría un fenómeno de deflación y estancamiento económico, mientras que al incrementarse por encima de esta cifra, ocasionaría precios muy altos en el mercado que afectaría directamente el nivel adquisitivo de los consumidores y por ende las ventas del producto se verían afectadas por la inestabilidad de la economía.

**Producto Interno Bruto y PIB per cápita:** El producto interno bruto ha presentado una disminución significativa, estando en su punto alto en el año 2013 con 4.9 %, y su punto más bajo el año 2016 con 2 %. Estas cifras pueden afectar de manera negativa a la empresa debido a que es

el fiel reflejo de la situación que está experimentando la económica colombiana que viene en constante descenso desde el 2014 y en lo corrido del año 2017 se encuentra en la misma dinámica.

Así mismo, el PIB per cápita presenta un comportamiento similar con tendencia a la baja, alcanzando su mínimo en el año 2016 con \$ 5.805,60 dólares.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesaria la formulación de estrategias corporativas para mitigar el efecto negativo que está ocasionando esta recesión en la economía colombiana, estas deben ir encaminadas en la reducción de costos y en ser más competitivos en un mercado cada vez más exigente.

Se pueden identificar diferentes factores que ocasionan que tanto el PIB nacional y el PIB per cápita sufrieran fuertes variaciones a lo largo de los últimos años; de acuerdo a lo indicado en un artículo publicado en Portafolio, “la economía lucha por recuperarse de la caída de los precios del petróleo en 2014 y 2015, lo que provocó una disminución de la inversión y la producción en un sector que representa la mayor exportación de Colombia” (Portafolio, 2017) la caída del petróleo afecto fuertemente la dinámica económica del país durante los últimos años, y esto no es un fenómeno aislado es algo que ha tenido repercusiones a nivel mundial y que ha puesto en aprietos a diferentes naciones; sin embargo, para un país con una economía emergente como la que tiene Colombia, los efectos de esta situación golpean mucho más fuerte todos los sectores empresariales debido a los diferentes tipos de problemáticas que se presentan al interior del país.

Otro factor que ha provocado una recesión en el crecimiento de la economía del país es la reforma tributaria, el considerable aumento en los impuestos disminuyen los ingresos tanto de las personas como de las empresas, por lo que su capacidad de endeudamiento se ve notablemente disminuida. Este tipo de situaciones llevan a los consumidores a reevaluar sus hábitos de compra y a reconsiderar que tipo de compras son realmente una prioridad y cuales pueden pasar a un segundo plano.

**T.R.M:** La tasa representativa del mercado ha presentado un incremento constante desde el año 2012 cuando se registró en \$ 1.768,23 COP, alcanzando su techo en el año 2015 con un valor de \$ 3.149,47 COP, casi el doble de la presentada 3 años atrás.

Las causas de esta fluctuación del peso en el mercado son por diversos factores, pero es posible enfocarse principalmente en dos: El primero es la revaluación del dólar americano respecto a todas las monedas del mundo, ya que EE. UU superó la crisis del 2008 y su economía ha estado creciendo

constantemente lo que fortalece su moneda; la segunda razón es la caída estrepitosa de los precios del petróleo que afectan directamente a las economías exportadoras de este producto.

Teniendo en cuenta lo anterior, este indicador también es crítico en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, porque todos los productos que se comercializan son importados de China y EE.UU; Así mismo las negociaciones con los proveedores se manejan en dólares y al tener un tipo de cambio tan alto, es más costoso la adquisición del producto, estas fluctuaciones del mercado hacen que por consecuente los precios al consumidor se incrementen, perdiendo competitividad en el mercado respecto a empresas que fabrican productos similares en el interior del país.

De acuerdo a las indagaciones realizadas en la organización, podemos decir que este indicador económico es el que mayor influencia tiene sobre la operación de la empresa puesto que de este depende en gran medida el cálculo de los precios de todos los productos, y al tener una TRM que fluctúa constantemente y que no se estabiliza, esto puede generar un aumento considerable en los costos de la mercancía al momento de realizar el proceso de nacionalización.

**Tasa de Interés:** Este indicador ha tenido un comportamiento estable en el transcurso de los años, con su punto más bajo en el 2015 17,27% y su punto alto en el 2016 con 19.14%, sin embargo su aumento de 2 puntos en solo un año llama la atención porque es un incremento excesivo a la dinámica del mercado. Este aumento se encuentra directamente relacionado con la inflación, porque el banco de la republica toma esta decisión para controlar este indicador.

Este indicador afecta las finanzas de la empresa, puesto que, al solicitar préstamos y créditos de financiación, se debe cancelar más dinero por concepto de intereses, sin embargo, no es crítico en esta empresa porque las fuentes de financiación de la organización son en su mayoría de recursos propios y de entidades financieras gestionadas en el exterior.

**Precio del Petróleo:** El precio del petróleo ha tenido fluctuaciones drásticas, alcanzó su punto alto en el 2013 con 95.32 USD por barril y su mínimo en 2015 con 37,55 USD por barril. Este tipo de comportamiento volátil ha afectado gravemente la economía colombiana que basa sus exportaciones en este producto y demás hidrocarburos, sin embargo, los bajos precios que está experimentando este indicador favorece ampliamente a la compañía, puesto al importar todos los productos, el recargo por concepto de Fuel Surcharge que se está pagando es bajo, y permite una disminución leve por concepto de fletes internacionales; Sin embargo, este indicador económico ha tenido un fenómeno interesante en Colombia puesto que se supone o se esperaría que si el precio

del petróleo disminuye así mismo se reduciría el precio de la gasolina; sin embargo es algo que no sucede y esto puede aumentar el costo de las operaciones de la organización por el transporte de la mercancía a sus diferentes sedes en el territorio nacional.

**Importaciones** La cifra de las importaciones se ha mantenido estable en los últimos años, con su mínimo en el 2012 con \$ 128.880,00 y su punto máximo en el 2015 \$ 149.425,00, esta cifra macroeconómica en si a la empresa no le afecta, sin embargo es importante mencionar que el segundo país del cual se importan mercancías es China, de donde se importan los aires acondicionados que comercializa la compañía. Finalmente, el gobierno nacional está en proceso de negociación de un tratado de libre comercio con China, con lo que se crearan nuevas oportunidades en el futuro para la empresa, ya que estos productos podrían ingresar al país con preferencias arancelarias, permitiendo tener un producto más competitivo en el mercado local.

**Salario Mínimo:** El salario mínimo en Colombia ha tenido un crecimiento reducido en los últimos años, alrededor del 7% anual, esta tarifa está directamente relacionada con el índice de precios al consumidor, que a pesar de incrementarse año a año, sigue siendo muy bajo en comparación con los países de la región, superando únicamente a Perú y Bolivia, y estando por debajo de los países con mejor crecimiento económico como Chile.

Finalmente, esta disposición del gobierno no está a favor de los empleados, pero sí de las empresas que tienen un mayor margen para fijar sus salarios, haciendo lo posible por estar por encima del salario mínimo.

**Inversión Extranjera Directa:** Este indicador es fundamental y puede afectar de manera negativa o positiva a la empresa, este punto de referencia es bastante interesante porque depende en gran medida de la situación económica, social y política del país para que el mismo aumente o disminuya. Se puede observar que desde 2013 hasta la fecha; para la compañía es fundamental que el índice de inversión extranjera directa sea alto porque esto hace que la economía del país se reactive, se inyecte capital y se cree empleo, dando paso a la creación de diferentes proyectos en diferentes sectores en los que se pueden ofrecer diferentes tipos de productos de aire acondicionado y refrigeración.

**Análisis sectorial:** A continuación, en la tabla 7 se presentarán las estadísticas de las importaciones para el año 2015 en valores CIF y participación del mercado de las principales empresas comercializadoras de aires acondicionados del país.

Tabla 7

### Importaciones en valor CIF USD de aires acondicionados en 2015

IMPORTADOR	VALOR CIF US \$	PARTICIPACIÓN
LG ELECTRONICS COLOMBIA LTDA.	\$ 32.405.897	55%
PANASONIC DE COLOMBIA S.A.	\$ 5.692.519	10%
INDUSTRIAS HACEB S A	\$ 3.994.726	7%
TRS PARTES S. A.	\$ 3.936.358	7%
ALMACENES EXITO S A	\$ 3.569.119	6%
REFRICENTRO COLOMBIA S.A.S.	\$ 3.114.240	5%
AD ELECTRONICS S.A.	\$ 2.977.852	5%
REFRINORTE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	\$ 1.582.196	3%
INVERPRIMOS S.A.S.	\$ 1.125.571	2%
ELECTROLUX S. A.	\$ 713.591	1%
PRICESMART COLOMBIA S.A.S.	\$ 201.867	0%
REFRIGERACION JARPRO S.A.S	\$ 96.593	0%
TRANE DE COLOMBIA S.A.	\$ 31.690	0%
Total general	\$ 59.442.219	100%

Fuente: Tomado de (Centro Virtual de Negocios)

El sector del aire acondicionado presentó un comportamiento positivo en sus importaciones, registrando en el año 2015 operaciones por un valor CIF de 59,442.219 USD, esta cifra es el reflejo de la dinámica de este sector que representa un porcentaje importante del comercio que a su vez contribuye al PIB del país. Adicionalmente, se pudo evidenciar que la empresa LG ELECTRONICS COLOMBIA LTD, es el principal importador de este mercado, con una participación del 55% del sector, y la organización que contribuye en menor medida con las importaciones de este producto es TRANE DE COLOMBIA S.A con un valor CIF de 31.390 USD.

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede concluir que el sector de los aires acondicionados representa una gran oportunidad de crecimiento para la empresa Frio Colombia porque es considerable la demanda que están teniendo estos productos en los consumidores del país, y el hecho de que exista una compañía dominante con más de la mitad de participación, es el reflejo de que existen muchos compradores potenciales a los cuales se debe llegar mediante la implementación de estrategias, que permitan dar a conocer las características y ventajas de los artículos propios respecto a los comercializados por la competencia, con el propósito de acoger nuevos clientes que le permitan a la empresa crecer en la participación de este mercado.

Como se mencionó anteriormente, el mercado del aire acondicionado y refrigeración ha tenido una evolución sumamente importante puesto que el mismo ha ido tomando mucha fuerza y consolidándose como un sector que mueve una gran cantidad de dinero anualmente. Así mismo la

demanda de este tipo de productos ha ido incrementando constantemente sobre todo en lo que se refiere a consumidores finales quienes buscan generar un ambiente de confort en los diferentes espacios en los que se desenvuelven.

Así mismo se genera una necesidad paralela de ofrecer diferentes tipos de productos con tecnología y componentes que sean amigables con el medio ambiente puesto que infortunadamente las características de algunos de los materiales utilizados para la fabricación de estos equipos contaminan y agotan la capa de ozono como lo hace el uso de diferentes tipos de refrigerantes.

El considerable cambio climático que se vive alrededor del mundo hace que el mercado del aire acondicionado se vuelva mucho más atractivo, puesto que la demanda de productos aumenta progresivamente, y Colombia no es la excepción; sin embargo uno de los retos más importantes que enfrentan las empresas más antiguas de este gremio en el país es competir con los precios de los productos que ingresan al territorio nacional con precios que desestabilizan la dinámica económica que se tenía, haciendo demasiado complicado igualar los precios para poder ser competitivos; así mismo la falta de conocimiento que se tiene por parte de una porción importante del mercado, respecto a las características de estos equipos, y como seleccionar el sistema adecuado para un determinado espacio complica mucho más la supervivencia en este negocio; a pesar de esto se espera que con la entrada en vigencia del RETIQ, mencionado anteriormente en el marco legal de este documento, se logre regular el mercado y que la competencia desleal desaparezca gradualmente así como que la calidad de los productos y el conocimiento técnico de los consumidores mejore considerablemente.

#### 9.1.1 Matriz DOFA

Tabla 8 Análisis DOFA Empresa Frio Colombia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la información de la Matriz DOFA, se evidencia una situación económica poco

<p style="text-align: center;"><b><u>MATRIZ DOFA</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fuerzas - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía cuenta con proveedores con trayectoria y reconocimiento a nivel internacional.</li> <li>2. Implementación del reglamento tecnico de etiquetado RETIQ</li> <li>3. Conocimiento del sector, identificación de proveedores y clientes potenciales.</li> <li>4. Expansión de la cobertura de la empresa a nivel naciona</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal poco capacitado.</li> <li>2. Exceso de inventario de mercancia con baja rotación.</li> <li>3. Incumplimiento en los tiempos de entrega de los pedidos.</li> <li>4. Falta de liquidez a causa de altos niveles de cartera morosa.</li> <li>5. Falta de inventario de mercancia de alta rotación.</li> <li>6. plazo de pago a los proveedores insuficiente porque no se alcanza a vender la mercancia</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia más equilibrada por nuevas regulaciones nacionales que entran en vigencia.</li> <li>2. Nacionalización de mercancia por el puerto de Buenaventura.</li> <li>3. Alianzas estrategicas con los proveedores y empresas del gremio.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer a los clientes los aspectos importantes del Reglamento tecnico de etiquetado para facilitar su decision de compra .</li> <li>2. Realizar estudios de mercado para evaluar una expansión a nivel nacional de la organización.</li> <li>3, Aprovechar la experiencia adquirida y las relaciones comerciales existentes para crear alianzas estrategicas con empresas claves del sector.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilizar la disponibilidad de mercancia para el interior del pais al nacionalizar la misma en el puerto de Buenaventura cuando la mercancia provenga del lejano oriente.</li> <li>2. Realizar una matriz con precios sugeridos de la mercancia que viene en aguas para ofrecer la misma antes de que esta llegue a Colombia y asi aumentar las posibilidades de rotar mucho mas rapido el inventario y generar liquidez.</li> <li>3. Realizar negociaciones con los proveedores para extender los plazos de pago de las obligaciones y mantener la liquidez de la organización.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estancamiento de la economia por la reforma tributaria.</li> <li>2. Competencia con productos de baja calidad que afectan la confianza de los clientes.</li> <li>3. Competencia desleal en el mercado.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar capacitaciones a los clientes respecto a lo relacionado con RETIQ para estrechar las relaciones comerciales e incentivar la fidelizacion a travez del compromiso de la organización por cumplir con los nuevos estandares regulatorios del mercado.</li> <li>2, Aprovechar el conocimiento del sector así como las relaciones comerciales con las demas empresas para realizar acuerdos para no adquirir productos de baja calidad</li> <li>3, Acordar entre las empresas del gremio estandares minimos de precios para evitar la competencia desleal</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias - DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener en cuenta el estancamiento de la economia para lanzar al mercado promociones que permitan una mayor rotacion de inventarios</li> <li>2. Capacitar al empleado en el conocimiento del producto con características FAB ( Características, ventajas y Beneficios ) para dar a conocer factores diferenciales de calidad respecto a los productos ofrecidos por la competencia.</li> </ol>

favorable para la empresa Frio Colombia porque la reforma tributaria , está afectando el

crecimiento económico del país, adicional a esta coyuntura, el mercado nacional de aires refrigerados se está viendo perjudicado por el ingreso de productos de precios y calidad inferior que están repercutiendo negativamente en las ventas del sector, sin embargo la organización cuenta con una estructura estable, basada en el profundo conocimiento de clientes y proveedores, que le permiten generar estrategias para mitigar el impacto adverso de los factores no controlables.

Los problemas internos de la organización Frio Colombia son el reflejo de la disminución en ventas, que repercuten directamente en la liquidez de la empresa y la acumulación de inventario, pero también es importante destacar las oportunidades que ofrece el sector en la medida que las compañías pertenecientes a este gremio se puedan asociar para compartir experiencias de éxito y ejercer presión con los proveedores para obtener mayores beneficios, así mismo se pueden mejorar las ventas capacitando a la fuerza de venta en las ventajas y beneficios del producto ofrecido, respecto a la competencia.

Capacitar al personal en técnicas FAB (Características, ventajas y beneficios) de los aires acondicionados para mejorar las ventas, así como en los nuevos reglamentos técnicos que ofrezcan al departamento comercial argumentos sólidos para vender este producto; Generar estrategias de mercado enfocadas a la rotación del inventario que lleva en bodega más de 6 meses; Establecer indicadores de gestión para el área de cartera, con el propósito de disminuir la cartera vencida; Fortalecer las alianzas comerciales tanto con proveedores como con empresas del gremio; Modificar los plazos de pago a los proveedores, teniendo en cuenta los plazos que está tomando la recuperación de cartera.

## 9.1.2 matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos, permite evaluar la eficacia con la que una organización responde a las oportunidades y se prepara para afrontar las amenazas de su entorno, a continuación se realiza el ejercicio de análisis en la compañía Frio Colombia:

Tabla 9 Matriz EFE Empresa Frio Colombia

<b><u>Factores Externos</u></b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b><u>Oportunidades</u></b>			
Competencia más equilibrada por nuevas regulaciones nacionales que entran en vigencia.	0.20	4	0.80
Nacionalización de mercancía por el puerto de Buenaventura.	0.10	2	0.20
Alianzas estratégicas con los proveedores y empresas del gremio.	0.30	4	1.20
<b><u>Amenazas</u></b>			
Estancamiento de la economía por la reforma tributaria	0.10	2	0.20
Competencia con productos de baja calidad que afectan la confianza de los clientes	0.20	3	0.60
Competencia desleal en el mercado.	0.10	3	0.30

<b><u>Valor Ponderado empresa</u></b>	<b><u>3.3</u></b>
---------------------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

La empresa Frio Colombia tiene una respuesta positiva a los factores externos, porque está enfocada en las oportunidades que brinda el mercado y estudiando estas variables detalladamente puede obtener beneficios en el futuro, así mismo estas circunstancias representan para la organización mayor importancia que las amenazas identificadas.

La principal amenaza para la empresa Frio Colombia es la competencia con productos de baja calidad, sin embargo esta situación es posible contrarrestarla con las regulaciones de calidad y etiquetado implementadas por el gobierno nacional, adicionalmente es importante mencionar las potencialidades que tiene la compañía al ejecutar alianzas estratégicas con los proveedores y empresas del gremio.

Se recomienda enfocar los esfuerzos pertinentes de la compañía en conocer e implementar las nuevas regulaciones del mercado de aires acondicionados, para esta acorde a las exigencias del sector; Fortalecer las alianzas comerciales tanto con proveedores como con empresas del gremio; Implementar indicadores de medición de tiempos y costos a nacionalizar en el puerto de Buenaventura, respecto a los demás puertos.

### 9.1.3 Matriz Perfil Competitivo – MPC

Por medio de esta herramienta, se buscara identificar a la principal competencia de Frio Colombia con el fin de medir y analizar las diferencias encontradas en diferentes factores críticos de éxito de la industria del aire acondicionado y así poder identificar oportunidades de mejora para la organización.

Tabla 10 Matriz MPC Frio Colombia

<b><u>MATRIZ MPC</u></b>		<b>FRIO COLOMBIA</b>		<b>INVERPRIMOS</b>		<b>TRANE</b>	
		<b>2.3</b>		<b>3.1</b>		<b>3.5</b>	
<b><u>Factores de Éxito</u></b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calif.</b>	<b>Punt.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Punt.</b>	<b>Calif.</b>	<b>Punt.</b>
Participación en el mercado	0.2	4	0.8	3	0.6	2	0.4
Calidad de los productos	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Disponibilidad de los productos	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Competitividad en los precios	0.4	2	0.8	4	1.6	4	1.6
Musculo financiero	0.2	2	0.4	2	0.4	4	0.8

Fuente: Propia

Se toman dos de las empresas que representan una mayor competencia para Frio Colombia; por un lado Inverprimos es una compañía que también es distribuidora autorizada de Carrier, quien es el principal proveedor de Frio Colombia; por otro lado se encuentra Trane quien es un fuerte competidor en lo referente a precios y disponibilidad de los productos. Actualmente por la situación financiera y de stock que maneja Frio Colombia, se ha visto en desventaja respecto a sus

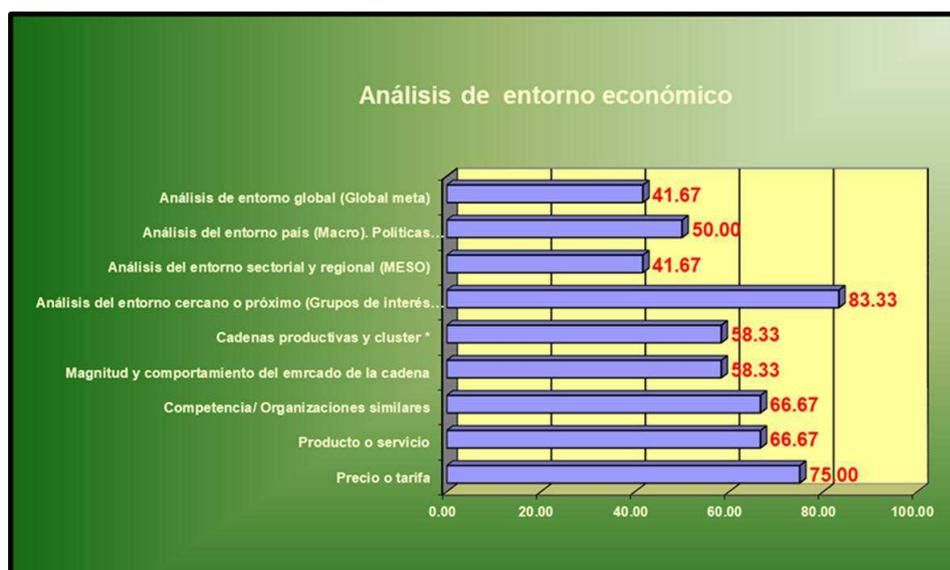
principales competidores quienes han tomado partido de la situación por la que atraviesa Frio Colombia para afianzar su posición en el mercado.

Los problemas puntuales que enfrenta Frio Colombia respecto a sus competidores es el tema de que su músculo financiero se ha visto fuertemente golpeado debido a la falta de flujo de efectivo que se debe a la disminución considerable de sus ventas respecto a los resultados de años anteriores, esto ha ocasionado que no se pueda traer mercancía de alta rotación y que garantice la liquidez de la organización.

Se deben desarrollar estrategias que permitan que Frio Colombia libere el stock que tiene represado con el fin de generar flujo de efectivo para poder poner órdenes de compra de los productos de más apetecidos para empezar a generar liquidez dentro de la organización.

#### 9.1.4 Matriz MMGO – Entorno económico

Gráfico 2 Direccionamiento estratégico MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (Universidad ean, 2009)

Frio Colombia es una empresa relativamente nueva en el mercado respecto a sus principales competidores quienes llevan más años y han logrado afianzar mucho más el terreno en el que se desenvuelven, sin embargo esto no ha sido un obstáculo definitivo para que la organización lograra tener un rápido desarrollo y reconocimiento en el gremio del aire acondicionado, sin embargo aún falta

comprender mucho más el entorno del mercado para tomar decisiones mucho más acertadas para obtener mejores resultados.

Como se puede observar en la matriz, Frio Colombia debe tener en cuenta mucho más el comportamiento del entorno en el que se desenvuelve, si bien conoce medianamente la dinámica del entorno macro, es importante profundizar un poco más en lo referente al entorno meta y meso pues estos también son importantes tenerlos en cuenta para desarrollar estrategias y tomar decisiones respecto al futuro de la empresa.

Realizar una investigación sobre la dinámica mundial, nacional y sectorial del sector del aire acondicionado y refrigeración para conocer mejor el comportamiento del entorno y tomar mejores decisiones respecto a las estrategias a desarrollaren la actividad de la organización.

#### 9.1.6 Cinco Fuerzas De Porter

<b>ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>
<b>Rivalidad entre Competidores</b>
La rivalidad es moderada debido a que en el sector del aire acondicionado no esta atravesando su mejor momento, así mismo la difícil situación en la que se encuentra la dinámica de este mercado ha generado que diferentes organizaciones del gremio establezcan alianzas estratégicas con el fin de asegurar cierto nivel de ventas aceptable para su sustento.
<b>La entrada de Nuevos Competidores</b>
En el mercado del aire acondicionado y refrigeración la entrada de nuevos competidores es bastante frecuente, debido a que en los últimos años han ingresado muchos competidores chinos que ofrecen productos con precios por debajo de los márgenes habituales. Esto ha afectado significativamente la dinámica del negocio puesto que quienes comercializan con productos que no son chinos en cierta manera pierden su credibilidad por las grandes brechas que se están generando en los diferentes precios que se manejan.  Marcas reconocidas mundialmente en otros mercados como Lg o Samsung, están diversificando su portafolio de productos e ingresaron al mercado del aire acondicionado durante los últimos años, acaparando progresivamente una mayor porción de los clientes. Por otro lado esto es algo que ha afectado a Frio Colombia debido a que estas grandes empresas han optado por dirigirse a los clientes finales y transformar en cierta manera un poco el mercado haciendo que este tipo de artículos sean mucho más conocidos por el mercado principal de las empresas instaladoras.

<b>La amenaza de Sustitutos</b>
<p>Un producto sustituto que se identificó son los ventiladores; este punto se puede apreciar desde dos panoramas: Por un lado, aun los equipos de aire acondicionado son bastante costosos y la instalación de los mismos también, esto hace que una porción importante del mercado no pueda satisfacer sus necesidades de confort respecto a la climatización de diferentes ambientes porque sus ingresos económicos no alcanzan para acceder a este tipo de artículos y deben optar por opciones como los ventiladores que son mucho más económicos. Así mismo quienes si tienen la opción de comprar estos productos, por lo general están cambiando los artículos de manera constante debido a que en el mercado se ofrecen con bastante frecuencia equipos con mejores características tecnológicas en cuanto a la eficiencia y consumo energético. En esta situación los ventiladores ya serian vistos como objetos obsoletos puesto que en lo que se refiere a tecnología y satisfacción de esta necesidad son mucho más eficientes los sistemas de aire acondicionado.</p>
<b>El poder de Negociacion de los Compradores</b>
<p>El poder de los compradores es alto porque en el mercado se encuentra una gran variedad de alternativas en lo referente a marcas y especificaciones de los productos; asi mismo con la inestabilidad que se ha generado en el mercado por el crecimiento de la brecha entre los diferentes oferentes del mercado, le entrega a los consumidores la capacidad de exigir mayores descuentos u otro tipo de beneficio como plazos de pago o servicios adicionales como el transporte de los equipos hasta determinado lugar.</p>
<b>El poder de negociacion de los proveedores</b>
<p>El poder de los proveedores es moderado en lo referente a Frio Colombia, puesto que a lo largo de los años ha afianzado relaciones comerciales con otros empresarios que fabrican equipos partes y repuestos de aire acondicionado y refrigeración con el fin de no depender exclusivamente de un solo actor y poder cubrir las necesidades de sus clientes de manera oportuna, esto también se ha desarrollado con el fin de poder contar con un portafolio de productos mucho más amplio.</p>

Fuente: Elaboración propia

Si bien el sector del aire acondicionado y refrigeración no está atravesando su mejor momento, se espera que con la entrada de la Norma Retiq, el mercado y la competencia sean mucho más justas; con esto se podrá iniciar a trabajar en la recuperación de la confianza de los consumidores en lo referente a calidad y precio que son unos de los factores principales para que este mercado se

encuentre en cierta manera estancado; por otro lado es de vital importancia que el estado revise las políticas tributarias del momento pues es cierto que la economía del país a nivel general se vio fuertemente afectada por la entrada de vigencia de la nueva reforma tributaria por lo que se dio una desaceleración de la industria en Colombia.

Como se mencionó anteriormente los principales problemas que se presentan en el sector del aire acondicionado es la competencia desleal que se vive en la actualidad por la entrada de productos de baja calidad y el uso de publicidad engañosa, así mismo la entrada en vigencia de la nueva reforma tributaria también ha jugado un papel importante puesto que la economía del país se vio fuertemente golpeada por el aumento de los impuestos.

Continuar con el fortalecimiento de las alianzas estratégicas con diferentes empresas del sector para crear una red de apoyo y hacer frente al difícil momento que atraviesa el sector hasta que entre en funcionamiento todo lo relacionado al Retiq; Realizar un estudio cuidadoso de los precios de los competidores para mantenerse vigente en el mercado con precios que se encuentren dentro de un margen razonable.

#### 9.1.7 Estrategia De Océano Azul

Tabla 11 Estrategia del Océano Azul

Eliminar	Incrementar	Estrategia de Océano Rojo
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productos con componentes altamente dañinos para la capa de ozono.</li> <li>* Crédito para los clientes que no cumplen los acuerdos de pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitación de la fuerza comercial en lo referente a composición técnica de los equipos.</li> <li>*Alianzas estratégicas con los proveedores y empresas del gremio.</li> <li>* La cobertura a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productos de baja calidad.</li> <li>* Publicidad engañosa respecto a capacidad y eficiencia energética.</li> <li>* Competencia desleal.</li> <li>* Desinformación respecto a las características técnicas de los sistemas de aire acondicionado y refrigeración.</li> </ul>
Reducir	Crear	Estrategia de Océano Azul
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Inventarios de productos con baja rotación.</li> <li>* Cupos de crédito para los clientes morosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Una campaña de ventas</li> <li>*Nueva estructura Organizacional.</li> <li>* Un grupo de asesores gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productos certificados bajo la norma Retiq.</li> <li>* Regulación de la competencia.</li> </ul>

Fuente: Propia

El mercado del aire acondicionado en este momento se encuentra en un océano rojo, a pesar de que constantemente se innova en las características de los productos que se ofrecen, existe demasiado de lo mismo lo que hace que todos los esfuerzos que se realizan por mejorar y optimizar la calidad de los productos y el grado de satisfacción de los usuarios se vea un poco desplazado, será necesario plantear una estrategia completamente innovadora para cruzar la frontera y poder llegar a un océano azul.

Uno de los principales inconvenientes que se deben tratar es la eliminación del stock de productos de baja rotación con el fin de poder generar liquidez para importar mercancía de alta rotación y activar los niveles de ventas.

Así mismo es importante trabajar en certificar todos los productos y aprovechar la entrega de la vigencia de la norma Retiq como una ventaja competitiva que otras empresas no pueden acceder de manera rápida por cuestiones financieras.

Es importante eliminar los inventarios de baja rotación con el fin de generar un flujo de efectivo puesto que se tiene un alto porcentaje de productos con esta condición; Es necesario enfocar los esfuerzos en capacitar al personal en lo referente a las características técnicas de los equipos con el fin de mejorar la fuerza de ventas.

## 9.2 Propuesta de mejora

Tabla 12 Propuesta desde el entorno económico y competitividad.

Objetivo					
Certificar todos los productos comercializados bajos los estándares de la norma Retiq.					
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costo estimado
Finalizar el proceso de certificación de los equipos marca Viking	Gerente General, Gerente de compras.	Humanos y económicos	*Realizar seguimiento al proceso de estudio de los equipos realizado por el laboratorio autorizado. *Desarrollar todo lo relacionado a la modificación de las etiquetas de los equipos. * Realizar acercamientos con los proveedores y hacer seguimiento al proceso de certificación de los equipos que ofrecen para asegurar el cumplimiento de los tiempos establecidos por los mismos para la implementación de este requerimiento.	La duración de este proceso es un poco extenso puede tardar aproximadamente 6 meses a 1 año	\$ 90.000.000

Objetivo					
Capacitar a los trabajadores de la empresa para incrementar la productividad y mejorar el servicio prestado					
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costo estimado
<p>* solicitar a los proveedores capacitaciones e información en lo referente a las características de los equipos de A.A.</p> <p>* Realizar una revisión de las competencias intelectuales de los trabajadores y verificar si las mismas cumplen con los perfiles de cargo.</p>	Gerente general, Gerente comercial, Jefe de talento humano	Humanos y económicos	<p>* Coordinar con los proveedores capacitaciones a nivel nacional para el departamento comercial y de bodega.</p> <p>* Realizar un presupuesto para asignar recursos y llevar a cabo las capacitaciones.</p> <p>* Realizar revisión de las competencias intelectuales de los trabajadores y determinar si cumplen con lo requerido para el cargo asignado.</p> <p>* Promover el enriquecimiento intelectual de los trabajadores mediante algunos incentivos como horarios flexibles.</p>	La duración de las actividades puede tardar entre 1 y 2 meses	\$ 2.000.000
Objetivo					
Aumentar la rotación del inventario para mejorar el flujo de caja					
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costo estimado
Realizar un análisis de los inventarios	Jefes de bodega, jefe de logística, gerente financiera	Humanos y económicos	<p>* Realizar un estudio de las edades de los inventarios que se tienen actualmente.</p> <p>* Identificar los equipos de mayor rotación para garantizar stock disponibles de estos.</p> <p>* Identificar los productos de menor rotación para crear estrategias y recuperar la inversión realizada.</p> <p>* Compartir con el departamento comercial los resultados de la investigación para desarrollar planes de acción y mejorar la rotación de los inventarios.</p>	15 días	\$ 2.000.000

Fuente: Elaboración Propia

## 9.3 Indicadores

Tabla 13 Indicadores desde el entorno económico y competitividad.

Nombre del Indicador	Medición	Formula	Meta Esperada
RETEQ RESOLUTION	Porcentaje de equipos de A.A. vendidos que cumplan con esta etiqueta de ser amigable con el medio ambiente	Total equipos de A.A. venidos sin etiquetado x 100 / Total de equipos de A.A. vendidos	75%
QUALIFIED RATE	Porcentaje de empleados capacitados en los diferentes cursos y formaciones de la empresa.	Total de Capacitaciones pendientes x 100 / capacitaciones exigidas en el cargo	80%
STOCK RATE	Porcentaje de equipos de A.A. vendidos antes de 60 días	Total equipos de A.A.en stock > 60 días x 100 / de equipos de A.A. en bodega.	70%

Fuente: Elaboración Propia

## 10. Gestión Del Talento Humano

Los seres humanos por naturaleza necesitan unos de otros para llevar a cabo diferentes tipos de actividades a lo largo de su vida; esa interacción se puede decir que es uno de los pilares fundamentales para que exista una sociedad; el relacionarse con otros es una necesidad inherente a la existencia del hombre. Sin embargo, cada individuo es completamente diferente de los demás puesto que todos tienen una formación distinta y de acuerdo a las experiencias que experimentan en su existencia, se van formando con ciertos puntos de vista e ideologías respecto a las cosas que son trascendentales para cada uno. Esto hace que se cree una complejidad en los vínculos que se generan con otros sujetos.

Las personas ocupan un papel fundamental para el desarrollo de las empresas, Chiavenato propone que:

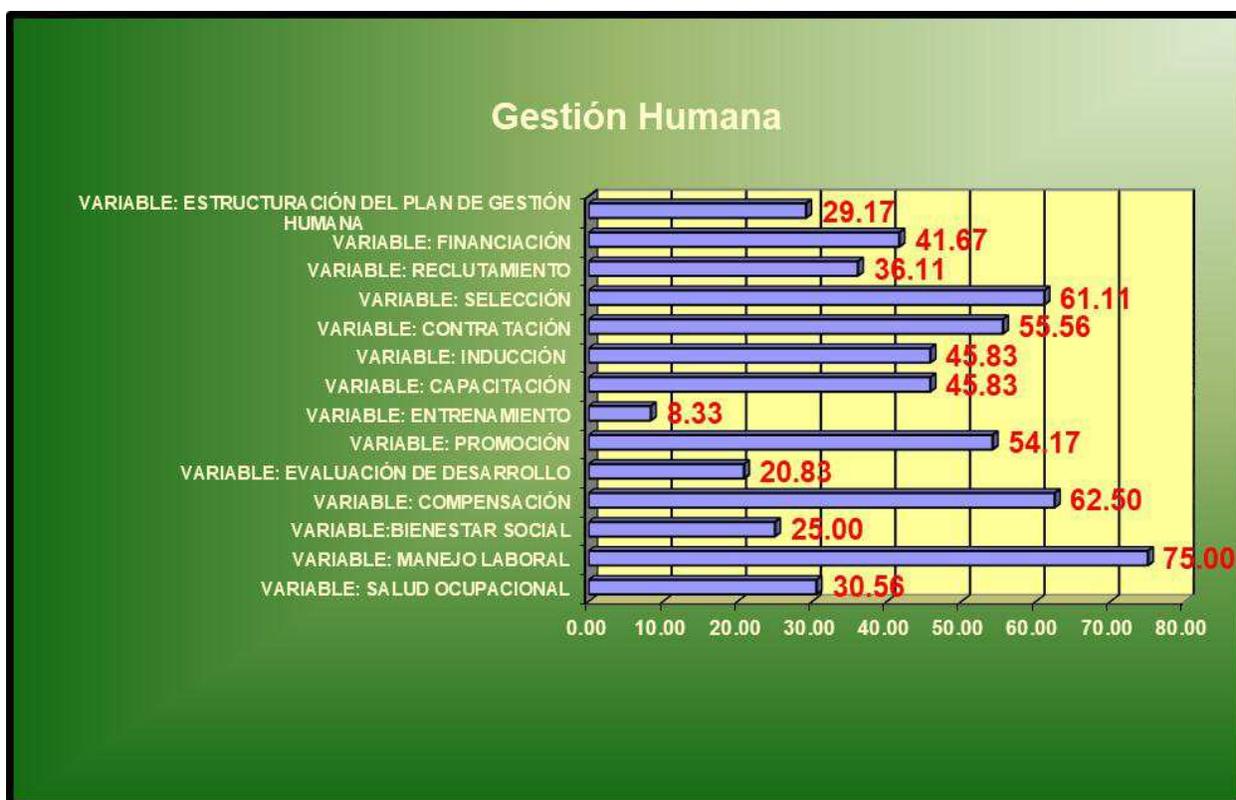
La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Es de suma importancia comprender la dimensión y el alcance de realizar una buena gestión de las relaciones humanas para alcanzar los objetivos propuestos. Es necesario desarrollar estrategias que garanticen que el personal que hace parte de la organización, es el idóneo para desarrollar las actividades que se requieren para llevar a cabo la operación de la empresa, así como de asegurarse que dichos sujetos cuenten con los conocimientos e instrumentos necesarios para una correcta ejecución de las tareas a su cargo. Pero la gestión del talento humano no se detiene aquí se debe desplegar y diseñar una serie de lineamientos, políticas, valores e ideología que sea coherente, se adapte y permita que la empresa tenga un crecimiento positivo hacia las metas que se buscan alcanzar.

## 10.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico del estado de la gestión del talento humano, se aplicó el módulo de Gestión Humana de la Matriz MMGO, que en la actualidad es una herramienta que permite a los empresarios medir su nivel de competitividad en términos de estándares internacionales con el fin de poder tener una percepción mucho más real del estado actual de su organización para desarrollar estrategias que les permitan ser mucho más eficientes que otras empresas del mismo sector.

Gráfico 3: Matriz MMGO Gestión Humana



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (Universidad ean, 2009)

En general, el área de gestión humana es de las que más trabajo necesita en Frio Colombia debido a que en general no hay un departamento conformado que se dedique a atender todas estas variables; por ejemplo, respecto a las capacitaciones, es uno de los factores en lo que más debe trabajarse puesto se tiene la percepción que el invertir dinero en esto es darle ventajas a la

competencia en lo referente al departamento comercial debido a la alta rotación de personal en esta área de la empresa. Así mismo es de vital importancia diseñar una evaluación de desempeño para medir los avances de los colaboradores y revisar qué aspectos deben trabajarse.

Uno de los principales temas que deben trabajarse es la implementación del SGSST puesto que, por ley es un requisito indispensable para las empresas que funcionan en el país, si bien se han hecho algunos avances se necesita que se enfoquen y presten más atención a este tipo de asuntos con el fin de evitar algún tipo de sanción.

## 10.2 Propuesta de mejora

A continuación, se relación el objetivo principal a alcanzar como propuesta de mejora, así como las actividades a desarrollar para alcanzar lo que se propone:

Tabla 14: Objetivo Gestión del Talento Humano

Objetivo						
Diseñar e implementar estrategias que permitan mejorar la relación y comunicación entre los grupos de trabajo, para que el ambiente de trabajo sea propicio para que los trabajadores sean productivos y trabajen en equipo.						
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicador	Costos estimados
Crear espacios en los que se fomente el trabajo en equipo.	Jefe de Recursos Humanos/ Jefe de cada departamento.	Recursos humanos, físicos	El jefe de recursos humanos evalúa las posibles actividades a desarrollar y selecciona la más apta de acuerdo al perfil de cada grupo, posteriormente contacta al jefe de cada área para acordar una fecha y hora en la que se pueda desarrollar una actividad, luego se notificará a los integrantes de cada grupo de la fecha de la actividad con el fin de que organicen sus tareas y tengan el tiempo disponible, se realizará la actividad y posteriormente se realizará una reflexión sobre las experiencias que tuvieron	actividad por mes en cada sede.	-	\$500.000 semestrales
Realizar reuniones semanales en cada sede y por departamentos para evaluar la gestión de los procesos.	Jefe de cada departamento.		El jefe de cada departamento y sede debe organizar una reunión para evaluar la gestión de los procesos a cargo durante ese periodo con el fin de identificar posibles falencias y buscar diferentes soluciones.	Una reunión por semana en cada sede, posterior seguimiento.	% de reuniones ejecutadas	
Realizar una revisión de los medios de comunicación interna con el fin de identificar posibles falencias y buscar alternativas para mejorar las debilidades.	Directivos, Jefe de cada departamento, personal operativo.		El Jefe de cada departamento debe realizar una reunión con sus subordinados para identificar si los sistemas de información que se manejan son eficientes y todos deben proponer al menos una idea para mejorar la comunicación, con la información obtenida se elabora un informe por departamento que se presentará a los directivos de la empresa quienes evaluarán cual de las ideas es la mejor para corregir las falencias identificadas, posteriormente se desarrolla un plan de desarrollo y se realizará seguimiento al mismo	15 días para la recepción de ideas, 1 semana para la elaboración del informe final, 1 semana para el estudio de los informes y la toma de decisiones, 1 semana para la implementación de cambio en los procesos, seguimiento mensual.	-	
Realizar una actividad de juego de roles para que por un cierto momento los trabajadores de la empresa intercambien sus cargos con los compañeros de otras áreas para concientizar a todos respecto a las responsabilidades que tienen los demás	Jefe de Recursos Humanos		El jefe de recursos humanos deberá elaborar un cronograma para que por lo menos una vez en el año los trabajadores intercambien roles y responsabilidades con sus compañeros de otras áreas con el fin de sensibilizarlos, se deberá realizar una retroalimentación una vez finalice la actividad.	Cada trabajador debe tener esta experiencia una vez en el año.		
Crear un programa de resolución de conflictos.	Jefe de recursos Humanos/ Jefe de cada departamento.		El Jefe de talento humano debe diseñar un sistema de resolución de conflictos con el fin de que esto permita dar una atención oportuna a los problemas y evitar que estos entorpezcan las labores diarias, esto debe ser socializado con todos los trabajadores de la empresa por medio de los diferentes canales de comunicación.	2 semanas para el diseño del sistema, 2 semanas para la socialización y capacitación del mismo, seguimiento mensual del sistema.	% de resolución de conflictos	

Fuente: Elaboración propia

## 10.3 Indicadores

Tabla 15 Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
% de resolución de conflictos	Porcentaje de conflictos solucionados con el sistema de resolución de conflictos diseñado	$\frac{\text{\# de conflictos solucionados}}{\text{\# de conflictos que se generan}} * 100$	70%
% de reuniones ejecutadas	Porcentaje de reuniones ejecutadas por departamento respecto a las programadas	$\frac{\text{\# de reuniones realizadas}}{\text{\# de reuniones programadas}}$	70%

Fuente: Elaboración propia

## 11. Responsabilidad Social Empresarial Y Gobierno Corporativo

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

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

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

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

En primera instancia, la responsabilidad social empresarial o corporativa “guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas.

Parte relevante de gestionar estas obligaciones es intentar minimizar cualquier daño de largo plazo que una empresa puede generar sobre la sociedad” (Cancino del Castillo, 2008). Teniendo en cuenta la definición anterior, se sugiere a Frio Colombia la implementación de un programa que beneficie a sus grupos de interés y que a la vez permita mejorar la rentabilidad de la organización.

### 11.1 Diagnóstico

Frio Colombia no tiene definido en sus políticas internas y valores corporativos el tema de la responsabilidad social corporativa y ninguna iniciativa encaminada a mejorar la calidad de vida de sus stakeholders. Entre los principales motivos se encuentra el desconocimiento de la importancia de estas prácticas en el panorama actual de negocios y la falta de recursos para financiar actividades ajenas al objeto social que no se traducirán en ganancias para la organización. A continuación se propone un modelo que le permita a esta organización iniciar su primer proyecto de RSC teniendo en cuenta las limitaciones de la empresa, así como sus expectativas de mejorar su rentabilidad.

### 11.2 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora surgida para implementar en Frio e Colombia tiene que ver con el valor compartido, que es “la creación de valor económico de tal manera que, a la vez, facilite satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. Insisten de forma sistemática que la empresa debe volver a conectar su éxito empresarial con el progreso social. Valor compartido no es filantropía, es la nueva forma duradera de alcanzar el éxito económico. No forma parte de la periferia; se encuentra ubicado en el centro mismo de la forma de hacer negocio.” (Vidal, 2011).

De acuerdo al diagnóstico realizado, la sugerencia de propuesta de valor que permita a la empresa mejorar su rentabilidad y a su vez ayudar a un actor importante de su cadena de valor, es la capacitación de pequeños propietarios de locales que se dedican a arreglar electrodomésticos, entre ellos aires acondicionados, con el propósito de enseñarles cuales son las características de los equipos, los repuestos necesarios para sus arreglos y demás información importante a la hora de reparar estos aparatos.

El propósito de esta iniciativa es poder ofrecer un servicio de calidad de postventa en caso de que el consumidor lo requiera, permitiendo así mejorar la experiencia del cliente a la hora de

comprar equipos de aire acondicionado. Además de satisfacer esta necesidad del comprador, esta estrategia permitirá mejorar la rentabilidad de Frio Colombia porque puede utilizar esta asistencia como un servicio adicional que puede representar más ingresos para la compañía, al mismo tiempo que ayuda a los técnicos que capacita al mejorar sus competencias y permitiéndoles la oportunidad de recibir ingresos adicionales que mejoraran su calidad de vida, así como las de sus familiares.

La propuesta de valor compartido es la que mejor se adapta a las necesidades y expectativas de la organización, ofreciendo una alternativa a Frio Colombia de mejorar su rentabilidad, la satisfacción de sus clientes y ofreciendo la oportunidad a técnicos de mejorar su calidad de vida a través de servicios de reparación de aires acondicionados, es decir una estrategia gana- gana. A continuación en la tabla 17 se establecen los factores a tener en cuenta.

Tabla 16 Propuesta de mejora RSE

Objetivo	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Capacitar al personal externo en el manejo y arreglo de equipos de aire acondicionado.	-Lanzar la convocatoria a técnicos interesados.	-Director de recursos Humanos	-Cartillas informativas	2 días en la mañana de 8 – 12.	\$ 3.000.000
	- elegir el personal que tenga conocimiento en el mantenimiento de equipos de aire acondicionado.	-Director Comercial	-Capacitador	-Presentación del programa	
	-Capacitar a los técnicos seleccionados	Capacitador	-Aulas de la empresa	-Capacitación en las características de los aires acondicionados	
	-Ofrecer este servicio de post-venta	Departamento comercial	-Refrigerios	-Resolución de dudas	
	-Evaluar los resultados del programa	Departamento comercial		-Entrega de certificados	

Fuente Elaboración Propia

### 11.3 Indicadores

Teniendo en cuenta las actividades planteadas en el modelo de valor compartido, se esperan unos resultados que se miden a través de indicadores, a continuación en la tabla 34 se especifica el nombre del indicador, su medición, fórmula y meta esperada

Tabla 17 Indicadores RSE

Nombre del indicador	Medición	Fórmula	Meta esperada
RSC	Medir el porcentaje de técnicos utilizados respecto al número de técnicos capacitados	$\frac{\text{\# de Técnicos empleados en el programa} * 100}{\text{Numero de técnicos capacitados}}$	80%

Fuente Elaboración Propia

## 12. Gestión Financiera

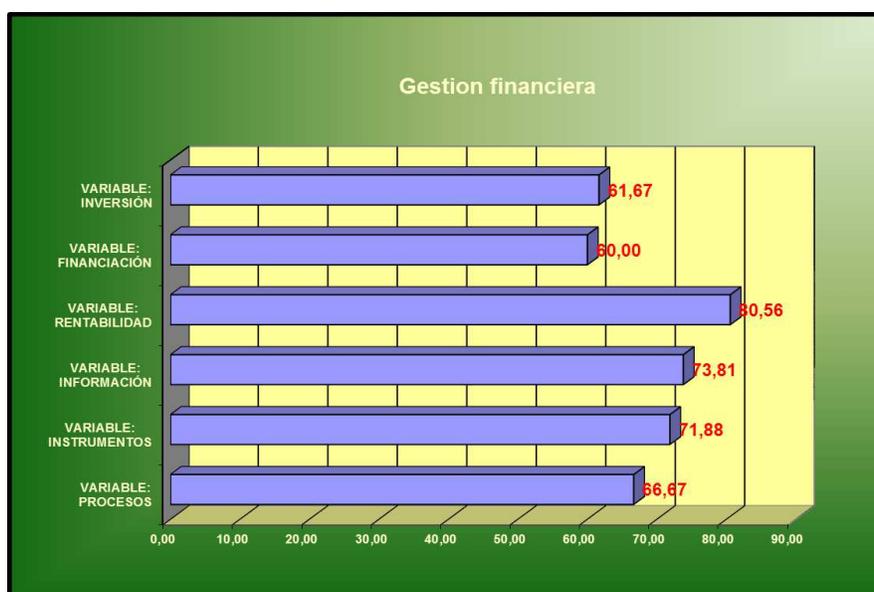
Sin duda alguna, el éxito de las empresas, independientemente de la actividad a la que se dedique, se encuentra fuertemente ligado a la gestión de los recursos económicos que posea y su habilidad para sacar el mayor provecho posible de estos.

Si no existe una adecuada planeación de los recursos financieros, es muy probable que las demás actividades de una organización se vean estancadas, así mismo las obligaciones de tipo tributario con el gobierno, son un factor determinante en el mundo de los negocios, es por esta razón que uno de los aspectos más importantes para mejorar la competitividad de una organización se basa en el adecuado uso de sus recursos que se traducirá en tener rendimientos mucho mas altos.

### 12.1 Diagnóstico

Para medir el desempeño de la compañía en términos financieros, se realizó la aplicación del módulo de gestión financiera de la Matriz MMGO y así poder plantear una propuesta de mejora.

Gráfico 4: Gestión financiera MMGO



Fuente: Autoría propia

Uno de los retos más grandes que tiene Frio Colombia, es mejorar su fuente de financiación puesto que se han tenido diferencias en los acuerdos de pago pactados con los proveedores y debido a esto se han presentado retrasos en el cumplimiento de estas obligaciones, así mismo los socios se vieron en la obligación de realizar un cambio de administración con el fin de darle un nuevo enfoque a la compañía y combatir las múltiples dificultades por las que se encuentran en la actualidad.

Si bien la compañía ha logrado tener un gran reconocimiento a nivel nacional y cuenta con diferentes sedes en Colombia, la variación del mercado debido a la entrada de nuevos productos con un precio mucho menor, ha generado que la operación de la empresa se vea afectada puesto que al disminuir el nivel de ventas, el punto de equilibrio es mucho más difícil de alcanzar.

La nueva dinámica del mercado, obliga a los empresarios a replantear su modelo de negocio con el fin de que este sea ajustado a las nuevas condiciones para que siga siendo competitivo.

## 12.2 Propuesta de mejora

Tabla 18 Propuesta de mejora gestión financiera

Objetivo					
Realizar un ejercicio de downsizing con el fin de darle un nuevo enfoque a la organización, optimizando los recursos esenciales para aumentar la competitividad y mantener estándares de calidad					
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimados
Realizar un análisis de rentabilidad generada por cada sucursal	Gerente General, Gerente Financiero, Recursos Humanos	Económicos	Revisar los estados financieros históricos de cada tienda para medir sus márgenes de rentabilidad	1 Semana	\$ 10.000.000
			Identificar los rubros con mayor impacto en los ingresos para plantear diferentes acciones que minimicen su valor		
			Cuantificar el costo de cierre de las tiendas que generan menores beneficios a la empresa	1 Semana	
			Realizar el cierre y reestructuración de la operación de la empresa para no perder la posición del mercado	3 meses	

Fuente: Autoría propia

### 12.3 Indicadores

Tabla 19 Indicadores gestión financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula
Margen Bruto	Rentabilidad de las ventas respecto al costo de ventas	$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}}$
Margen Operacional	Mide el margen operacional obtenido sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{ventas netas}}$

Fuente: Autoría propia

### 13. Gestión De Mercado

El mercado de los equipos de aire acondicionado ha tenido un gran avance en el territorio nacional a lo largo de los últimos años. “El sector de aire acondicionado en el país genera cerca de 60.000 empleos y crece a un ritmo del 7%.” (Portafolio, 2017) Estas cifras sin duda alguna son bastante interesantes y prometedoras para cualquier inversionista, así mismo sirven como referente para que las empresas que en la actualidad se dedican a esta actividad evalúen que tan fuerte es el impacto y el espacio del mercado que tienen acaparado y porque existen otras organizaciones con mayor reconocimiento en el mercado.

En el caso de la empresa Frio Colombia, esta ha tenido un importante desarrollo y acogida en el mercado gracias que la marca de equipos que distribuyen es una de las que goza con mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional. Esta alianza ha sido un punto crucial para el éxito de la organización y una importante oportunidad para dar a conocer la marca propia de equipos que distribuye.

A pesar de contar con estas importantes ventajas competitivas, durante el último periodo el sector de la refrigeración ha tenido importantes cambios debido a la entrada de nuevos competidores que utilizan como estrategia principal, el ofrecer precios bastante atractivos y con

un alto margen de diferencia respecto a los precios estándar de las marcas más reconocidas. Esta situación ha generado que las grandes empresas se vean afectadas debido a la disminución de sus ventas. Para el caso de Frio Colombia, esta no ha sido la única causa para enfrentarse a posibles obstáculos para alcanzar sus metas. En lo referente a la parte comercial se evidencian importantes retos que hacen que sus habilidades comerciales se vean debilitadas. En este gremio es bastante complicad encontrar personal que posea los conocimientos y habilidades necesarias para realizar una tarea comercial óptima. Esto se debe a la complejidad de los componentes de los equipos de aire acondicionado, la falta de conocimiento tanto de los consumidores como de los asesores comerciales.

En la parte de marketing, Frio Colombia ha buscado darse a conocer usando diferentes estrategias para acaparar una mayor porción del mercado; generalmente participan en las diferentes ferias que se organizan en el país con el fin de darse a conocer, así mismo realiza publicaciones en diferentes medios de comunicación en las ciudades en las que tiene presencia comercial, también realiza eventos en asociación con su principal proveedor para capacitar a sus principales compradores y atraer clientes potenciales en diferentes ciudades del país.

### 13.1 Diagnóstico

Para el diagnostico de este módulo, se usaron dos herramientas para conocer el estado actual de la empresa: se inicia tomando como punto de partida el desarrollo de la matriz DOFA (Tabla N° 19) que se encuentra en el punto 9 del presente proyecto integrador. Se tendrá en cuenta lo relacionado al tema de mercados que se identificó en este ejercicio. Posteriormente se desarrollará el modelo CANVAS y teniendo en cuenta la información obtenida en estas herramientas se procede a elaborar una propuesta de mejora.

Lo que se identificó en el desarrollo de la matriz DOFA es que Frio Colombia necesita reforzar la parte de mercadeo puesto que, debido al estado de la economía actual con la entrada en vigencia de las nuevas regulaciones exigidas por el gobierno, puede hacer uso de estas para crear ventajas competitivas y así tener una mayor credibilidad en el mercado. Así mismo es importante seguir afianzando relaciones comerciales con diferentes empresas del gremio para poder afrontar los obstáculos que se presentan en el momento por las altas diferencias en los pecios.

Por otra parte, es de vital importancia realizar estudios que permitan tener un mayor conocimiento acerca del comportamiento del mercado y cuáles serán las tendencias que marcaran el negocio en los próximos meses con el fin de diseñar estrategias que permitan mantener a flote la organización.

A continuación, se desarrolla el modelo CANVAS:

La propuesta de valor de Frio Colombia es clara, ser la mejor empresa del país en lo referente a distribución de equipos de aire acondicionado y refrigeración. Para esta organización los clientes son lo más importante y se busca brindar el máximo confort en todos los ambientes en los que se encuentran para desarrollar diferentes tipos de actividades. Se cuenta con productos con altos estándares de calidad y tecnología que son amigables con el medio ambiente, así como con una amplia gama de repuestos, partes y accesorios necesarios para la instalación, reparación y mantenimiento de los equipos. Frio Colombia cuenta con diferentes líneas de negocio que se describen en el punto N° 15 de este proyecto integrador.

Respecto al segmento de clientes que maneja Frio Colombia, se identifica que se busca asegurar el suministro de sistemas de aire acondicionado para diferentes espacios y actividades para brindar el mayor confort posible en todos sus ambientes. Así mismo se crea valor tanto para clientes instaladores como clientes finales estos son los dos principales nichos a quien se dirige la organización y que dependiendo de cada región del país se tiene identificado cuál de los dos es el que predomina para determinar las estrategias comerciales a ejecutar.

Respecto a los canales de Frio Colombia, se han utilizado diferentes estrategias dependiendo de cada región del país. La compañía cuenta con diferentes sedes a lo largo del territorio nacional lo que permite tener un mayor conocimiento y crear fiabilidad a los consumidores pues estos están viendo los productos físicamente y así mismo pueden acceder a asesoría especializada para realizar una compra que garantice que va a cubrir la necesidad que tienen. Por otra parte, se envían correos electrónicos informativos con el catálogo de productos y listas de precios a diferentes clientes potenciales con el fin de darse a conocer e iniciar una relación comercial. Así mismo con la presencia en diferentes eventos empresariales como ferias de construcción, también se busca dar a conocer la empresa a nuevos mercados. Toda la información relacionada a los canales de distribución se encuentra relacionada en el punto N° 15 del proyecto integrador.

Respecto a la relación con los clientes, se busca que siempre exista un trato cordial en el que prime la honestidad, cumplimiento y acompañamiento a lo largo de todo el proceso de la compra;

así mismo asegurar que se realice un seguimiento posterior para evaluar la experiencia vivida tanto con los productos como con los trabajadores con el fin de identificar posibles puntos primordiales para mejorar. Es importante fortalecer todo lo relacionado a las redes sociales de la organización puesto que es algo en lo que no se ha hecho mucho énfasis y en la actualidad se observa que este es uno de los canales de comunicación más efectivos para lograr obtener un mayor reconocimiento e incrementar los márgenes de ventas.

Para todo lo relacionado con el flujo de ingresos, la compañía Frio Colombia tiene en cuenta los niveles de precios que se tienen en el mercado, así como la calidad y características de los productos que comercializan. En la actualidad, un importante número de clientes toman la decisión de compra de acuerdo a la disponibilidad de los equipos y el medio de pago a manejar, en la compañía se manejan dos formas de pago: de contado y a crédito. Para el caso de los clientes que tienen crédito, se manejan plazos entre los 15 y máximo 45 días, los factores que determinan este periodo de tiempo tienen que ver con el cumplimiento del cliente con las obligaciones adquiridas, y la magnitud del pedido realizado. Sin embargo, se busca incentivar el pago de contado ofreciendo importantes descuentos a los clientes para que esta opción les resulte atractiva.

Frio Colombia tiene varios recursos clave. Uno de los más importantes, por no decir que el principal son sus clientes, puesto que ellos son parte esencial de la actividad principal de la compañía que es la comercialización. Así mismo los proveedores son vitales puesto que al tener gran reconocimiento a nivel mundial, respaldan a la empresa en su operación garantizando la calidad de los productos ofrecidos en el mercado. Así mismo los acuerdos que se mantienen con estos últimos son importantes puesto que garantizan que la empresa tenga un tiempo prudencial para comercializar la mercancía y así generar un flujo de caja para responder con sus obligaciones. Otro recurso clave es el talento humano de la compañía, puesto que sin este los procesos no podrían desarrollarse a cabo de manera eficiente, junto a esto se suma todo el soporte tecnológico que soporta toda la operación puesto que gracias a este se puede tener acceso a la información de manera eficiente y llevar un mejor control de todas las actividades.

Las actividades clave de la empresa son varias; una de las principales es la comercialización de los productos puesto que con esto se generan recursos para continuar con la operación; así mismo es de vital importancia todo lo relacionado al asesoramiento y servicio al cliente puesto que se deben afianzar y fortalecer la relación con estos para crear fidelización y distinción en el mercado. Por otra parte, es importante realizar un correcto ejercicio de aprovisionamiento de mercancía para

que el nivel de rotación de inventarios sea óptimo, contribuyendo a generar un buen flujo de caja. También es importante realizar un control a los inventarios para evitar pérdida de mercancías y confusiones en las entregas. Así mismo es importante realizar continuamente campañas promocionales para mantener a los clientes que se tienen actualmente y atraer posibles nuevos compradores.

Una posibilidad en lo relacionado a los partners son los clientes instaladores para atender todo lo relacionado a garantías; puesto que ellos se encuentran especializados en la instalación, mantenimiento y reparación de los equipos de aire acondicionado. Respecto a los principales proveedores de la compañía, se tienen bien definidos y son los que suministran todos los equipos de las diferentes marcas que se comercializan en la empresa. Así mismo se adquiere de los socios su reconocimiento y conocimiento para mejorar todas las actividades que se desarrollan dentro de la compañía.

Respecto a la estructura de costos de la organización, como se menciona en el punto N° 9 del presente proyecto integrador, una de las variables determinantes en este tema es la variación de la TRM puesto que de esta depende en gran medida la asignación de precio de venta de los productos al ser en su gran mayoría importados. Así mismo las negociaciones que se llevan a cabo con los proveedores son determinantes a la hora de revisar qué tipo de estrategia comercial se puede implementar para asegurar que la mercancía se venda en el tiempo proyectado. Por otra parte, una de las actividades que generan más costos es la del transporte de los equipos a los diferentes puntos de venta del país, esto ha sido un tema de gran importancia y de análisis para la empresa Frio Colombia puesto que detectaron que un porcentaje importante de la utilidad queda retenida por este factor.

## 13.2 Propuesta de mejora

Tabla 20 Propuesta de mejora gestión de mercados

Objetivo						
Diseñar e implementar un departamento de mercadeo y publicidad						
Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicador	Costos estimados
diseñar el perfil del cargo de la persona que se encargará de todas las actividades relacionadas con mercadeo y publicidad para realizar la búsqueda y selección del candidato adecuado.	Jefe de Talento Humano, Gerente	Recursos humanos, económicos, tecnológicos	El jefe de talento humano diseñara el perfil del cargo y lo presentara al Gerente para revisión y aprobación, luego se realizará la convocatoria interna y externa, se seleccionan los candidatos para entrevistarlos, luego se seleccionan los finalistas para que se entrevisten con el gerente, por último se revisan los resultados de las entrevistas y se realiza la contatación del mejor perfil.	2 días para la elaboración del perfil del cargo, una semana para realizar las entrevistas y seleccionar los finalistas, dos días para realizar entrevista con el gerente, 1 día para analizar los resultados y tomar la decisión, dos días para el proceso de vinculacion	-	\$ 300,000
Identificar los tipos de clientes potenciales para diseñar estrategias comerciales que generen impacto	Jefe de mercadeo y publicidad, Gerente, departamento comercial		El jefe de mercadeo y publicidad realizará recolección de información para identificar las principales necesidades de los clientes para elaborar estrategias que permitan tener un mayor impacto en el mercado y aumentar el nivel de los clientes de la empresa	para realizar esta actividad se tomara para inciar un aproximado de 15 dias, asi mismo esta labor debe convertirse en una actividad diaria para la organización que se vaya retroalimentando continuamente para identificar los momentos en los que deben realizarse campañas promocionales	% aumento de clientes	\$ 1,500,000
Mejorar la experiencia de compra de los clientes para lograr una mayor fidelización hacia la empresa	Jefe de mercadeo y publicidad, departamento comercial		Se realizará un mayor acompañamiento durante toda la experiencia de compra de los consumidores, así como un seguimiento después de la compra para identificar que puntos débiles durante toda la gestión se puede mejorar.	esta tarea se desarrollara a diario, el seguimiento de la gestión realizada se realizará un mes después de la compra	% de fidelización de clientes	\$ 2,000,000

Fuente: Elaboración propia

## 13.3 Indicadores

Tabla 21 Indicadores gestión de mercado

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
% aumento de clientes	Porcentaje de nuevos clientes captados	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes totales}} * 100$	40%
% de fidelización de clientes	Porcentaje de clientes fidelizados	$\frac{\# \text{ de clientes que repiten compra}}{\# \text{ total de compradores}} * 100$	40%

Fuente: Elaboración propia

## 14. Negociación Y Manejo Del Conflicto

En este módulo se presentan referentes conceptuales en temas de negociación y conflicto que sirven de apoyo a la hora de proponer un modelo de manejo de disputas al interior de la organización Frio Colombia, así como sus recomendaciones para la respectiva aplicación y socialización.

Inicialmente, en el capítulo 7 del presente proyecto integrador se encuentra la contextualización de la empresa Frio Colombia; allí se relaciona la información correspondiente al sector económico al que pertenece, los productos que comercializa, las sucursales que tiene en el país, el número de colaboradores, así como su nivel de estudio, y demás información relevante de la organización que permiten tener un conocimiento de la empresa, con el propósito de analizar y detectar situaciones que evitan que la compañía funcione con normalidad. En este capítulo, estas situaciones se denominan conflicto, entendida como “una manifestación que surge cuando se intenta desplazar a otro grupo social de la posesión o bienes, recursos, derechos, valores o posiciones escasas o apreciadas”. (Dahrendorf, 1993).

Adicionalmente, en el módulo 9 entorno económico y competitividad, se identifican y analizan las variables económicas, sociales, políticas, ambientales y tecnológicas que tienen un impacto directo en Frio Colombia, a través de la implementación de matrices de diagnóstico y demás herramientas propuestas por autores como Michael Porter, Chan Kim y Renée Mauborgne, entre otros. Los productos comercializados por la empresa están especificados en el capítulo 15.

## 14.1 Diagnóstico

A continuación, se presentan 4 teorías sobre conflicto de diferentes autores, de las cuales se selecciona la más adecuada para tomarla como base y realizar la proposición de un modelo para la resolución de conflictos en la empresa Frio Colombia.

### 14.1.1 Teoría del Caos

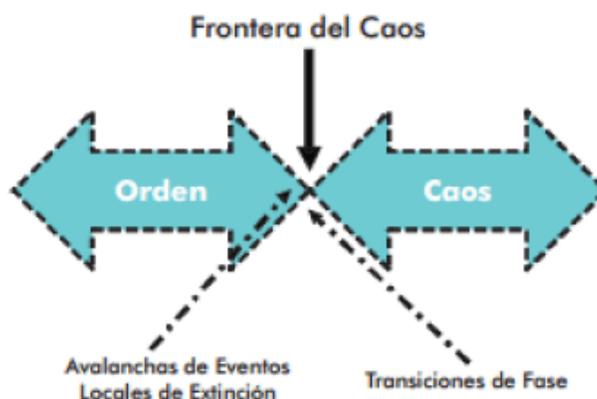
La primera teoría es la del caos aplicada a las empresas, que es lo contrario a el enfoque tradicional de la gerencia, puesto que se presentan situaciones no controlables desorden e incertidumbre, que son propiedades naturales de todas las compañías y obstáculos que sufren las organizaciones ante los que luchan los directivos. Realmente son oportunidades de innovación; Es decir, una organización manejada en forma caótica, estará en un estado de revolución permanente, recibirá de buen agrado la inestabilidad y creará la crisis como medio para trascender sus límites. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Algunas de las principales características del estado del caos son las siguientes: La planificación a largo plazo es difícil y esto es el resultado del cambio continuo que experimentan las empresas; por esto muchas compañías no logran alcanzar un nivel de estabilidad duradero, es posible presenciar un cambio drástico de forma inesperada, por lo que se deben hacer pronósticos a corto plazo teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado y finalmente se necesitan unos procedimientos para afectar la complejidad y la incertidumbre.

La teoría del caos es importante para la resolución de conflictos porque es vital entender el caos como un factor natural en las organizaciones, después de reconocer esta situación, es posible avanzar en la identificación de las problemáticas latentes en la empresa y así buscar la solución

más conveniente para las partes involucradas. A continuación, en el gráfico 16 se evidencia el equilibrio que debe existir entre el caos organizacional y el orden.

Gráfico 5: Modelo Teoría del Caos



Fuente: (Castro Contreras Barbosa, 2012)

#### 14.1.2 Teoría Marxista

La siguiente teoría es la marxista, en la que se concibe a la sociedad como un cuerpo de organización integrado y dividido entre varias clases sociales con intereses enfrentados, así mismo esta lucha ha sido el motor de las grandes transformaciones sociales. Las tensiones colectivas expuestas por Marx, tienen dos orígenes: el primero de orden social, que se refiere a la actitud de las clases antagónicas en la sociedad, y el segundo de orden socioeconómico, que es la interacción de las fuerzas productivas y relaciones de producción. (Cadazo, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior y adaptando estos postulados a las organizaciones, se puede inferir que en las empresas siempre va a estar presente una jerarquía entre los funcionarios con responsabilidades diferentes entre los empleados de uno y otro nivel, lo que puede propiciar la aparición de conflictos por temas diversos como la dirección, el salario, entre otros. A continuación, en el gráfico 17 se evidencian los postulados de esta teoría, enfocada en la lucha de las clases sociales.

Gráfico 6: Modelo Marxista



Fuente: (Marxismo Criminológico)

#### 14.1.3 Teoría Volcánica

La tercera teoría sobre el conflicto social, es la Volcánica. Propone que el conflicto es el estallido de un estado de tensión, producto de una frustración en las expectativas entre lo que se obtiene y lo que se recibe, provocada por aspectos personales, sociales, psicológicos. Económicos etc.

Estas frustraciones de expectativas se dan en cualquier ámbito, pero se hacen visibles en temas de poder y status que en la mayoría de veces se percibe en estratos sociales medios y bajos. Otra variable de esta frustración hace referencia al cambio de condiciones que termina afectando negativamente las condiciones de vida de los individuos, por ejemplo, reducciones de sueldos, incrementos de precios, entre otros.

La teoría volcánica ejemplifica la importancia y responsabilidad que tienen las organizaciones en el manejo de las expectativas frente a sus empleados para evitar o por lo menos minimizar la aparición de conflictos por no ser transparente en lo referente a la situación de actual de la empresa y lo que esta puede ofrecer a sus colaboradores. A continuación, en el grafico 18 se evidencia el conflicto que se presenta cuando las expectativas no son equivalentes con lo recibido.

Gráfico 7: Modelo Teoría Volcánica



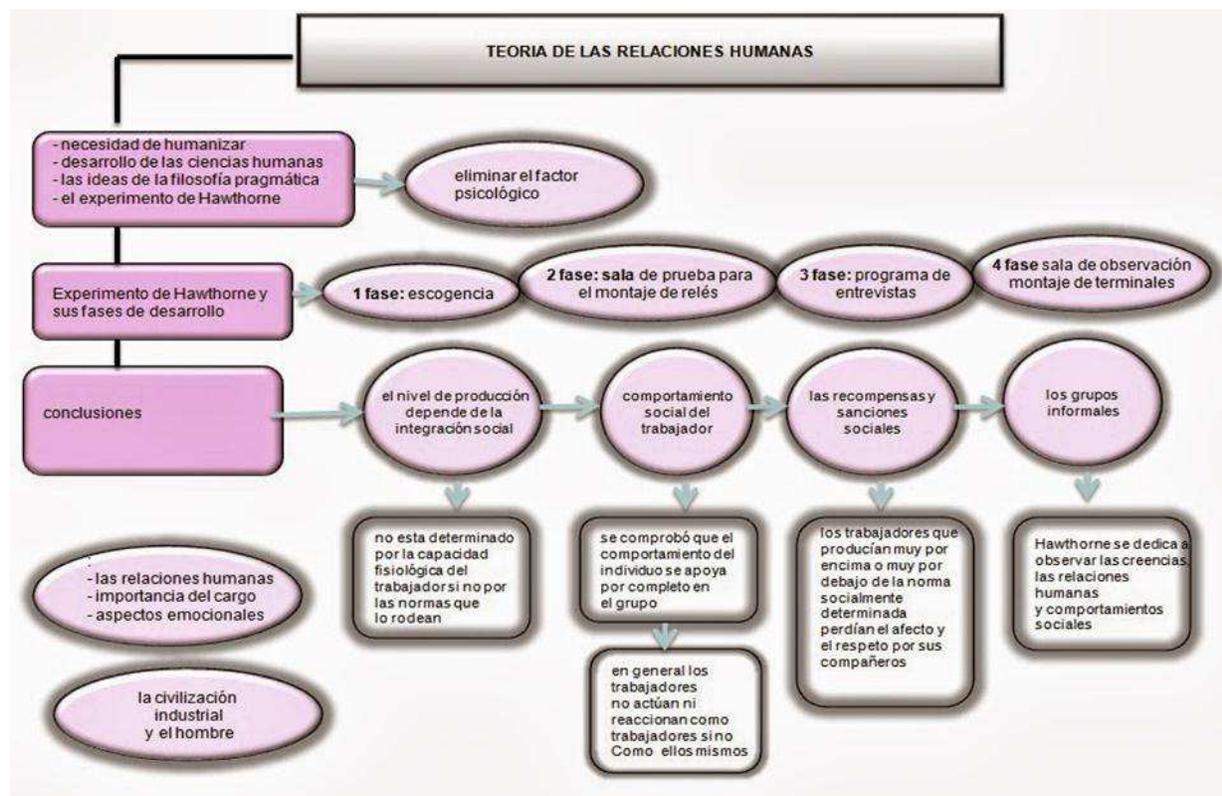
(Gap Percepción - Expectativas y Satisfacción del Cliente)

#### 14.1.4 Teoría de las Relaciones Humanas

La última teoría que se tratará es la de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, en la que se estudia la organización como un conjunto de personas, haciendo énfasis en el capital humano de las empresas sobre el capital técnico y tecnológico. Propone que el trabajo es una actividad social donde el nivel de producción estaba más influenciado por las reglas de grupo que por el incentivo salarial y que al mejorar las condiciones laborales de los empleados su productividad se incrementaba.

La teoría de las relaciones humanas, supuso un cambio en la administración de las empresas puesto que sus postulados estaban en contraposición con las teorías clásicas que se enfocaban exclusivamente en la explotación de los empleados en pro de los intereses corporativos. Adicionalmente, son el foco central de todo conflicto, y por este motivo se toma esta teoría como base fundamental en la proposición del modelo para el abordaje de los conflictos. A continuación, en el gráfico 19 se ejemplifica este modelo.

Gráfico 8: Modelo Teoría Relaciones Humanas



Fuente: (Teoria de las relaciones humanas)

## 14.2 Referentes teóricos en el campo de la negociación

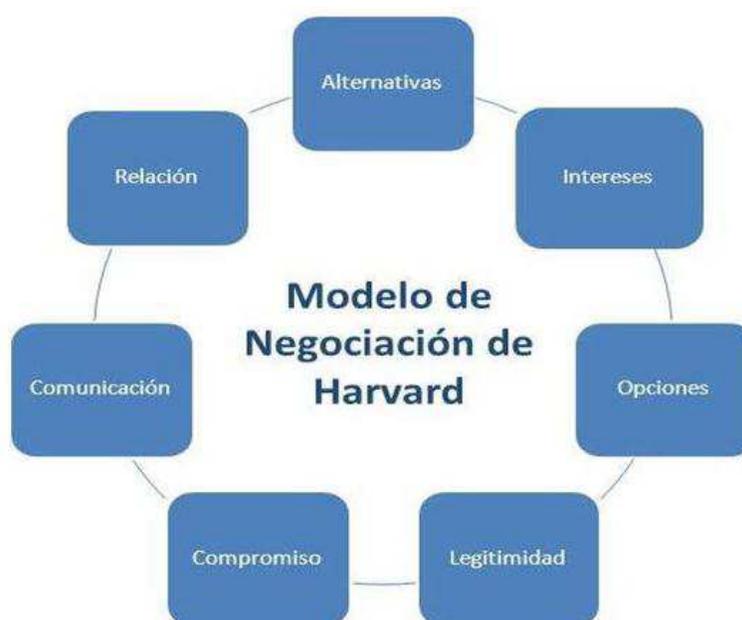
La negociación se entiende como “una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros, sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses”. (Pomar, 1991)

En el este módulo se dan a conocer las principales teorías de negociación que pueden ser implementadas en la empresa Frio Colombia con el propósito de mejorar la resolución de conflictos.

Modelo de Harvard: La primera teoría es la propuesta por Roger Fisher y Ury en el método de negociación según principios, donde se sugiere en lo posible buscar ventajas mutuas y cuando se presente un conflicto de intereses, se debe insistir en que el resultado se base en algún criterio

objetivo y ajeno de la voluntad de las partes. Esta negociación se basa en cuatro puntos: las personas, las cuales se deben separar del problema, y se debe tener en cuenta las percepciones y emociones; Los intereses, se debe negociar en base a ellos y no en posiciones tratando de identificar interés compartidos; Las opciones, proponiéndolas en base a beneficios mutuos. Los criterios, exponiendo que sean objetivos. Adicionalmente a estos puntos, los autores proponen siete elementos: Relación, intereses, opciones, alternativas, criterios legítimos, comunicación y compromiso. (Fisher & Ury, 1981). A continuación, en el grafico 20, se evidencian los principales aspectos de este modelo.

Gráfico 9: Modelo de Harvard



(Legmedia, 2013)

Teoría de la Evolución de la Cooperación: Fue propuesta por Robert Axelroad en el año de 1986, quien toma como base la teoría de juegos expresada en el dilema del prisionero, concluyendo que los individuos al momento de tomar una decisión, anteponen sus intereses personales sobre los de la otra parte, ocasionando estrategias no cooperativas que no terminan por perjudicar la obtención del objetivo común. Adicionalmente, el autor propone que las estrategias colaborativas al momento de enfrenarlas con las que no lo son, terminan imponiéndose ya que obtienen mejores

resultados. Finalmente, se resalta que la cooperación es un proceso natural de la humanidad y puede surgir en cualquier comunidad producto de procesos adaptativos. (Axelroad, 1996). El ejemplo más conocido de esta teoría, es el dilema del prisionero. En el grafico 6 se observa que la opción de cooperar es la mejor alternativa para las partes ya que así se obtiene el mejor resultado.

Dilema del Prisionero		Prisionero 2	
		No Delatar	Delatar
Prisionero 1	No Delatar	$(-2, -2)$	$(-10, -1)$
	Delatar	$(-1, -10)$	$(-5, -5)$

Fuente: (KNOWTHING, 2013)

#### Teoría de Juegos (Equilibrio de Nash)

La última teoría que vale la pena destacar es la propuesta por John Nash referente a la teoría de juegos que prácticamente se puede aplicar a todos los aspectos de la vida cotidiana, esta es el equilibrio de Nash, es un estado estable de un sistema que involucra varios participantes interactivos, en el cual ningún participante puede ganar por un cambio de estrategia en tanto los demás participantes permanezcan sin cambios. El equilibrio de Nash busca adoptar la menor estrategia teniendo en cuenta la estrategia de los otros participantes.

El equilibrio de Nash, es de vital importancia en las organizaciones, porque es una herramienta útil en el manejo e conflictos, ya que permite escoger a las partes involucradas la mejor opción entre varias alternativas, que permitan a ambas partes involucradas llegar a un acuerdo y posible solución del conflicto.

### 14.3 Competencias y habilidades para el manejo de conflictos

El manejo de conflictos requiere una serie de habilidades blandas que facilitan y mejoran las condiciones al momento de encontrar una solución que deje conformes a las partes involucradas, a continuación, se presentan 5 competencias y habilidades que debe tener una persona, o por lo menos comenzar a cultivarlas para tener una mayor capacidad y herramientas al momento de enfrentar todo tipo de conflictos a nivel personal, sentimental, laboral, familiar, etc.

**Optimismo:** El optimismo es fundamental a la hora de enfrentar un conflicto, ya que de entrada predispone a las personas a iniciar un proceso de negociación con la voluntad de llegar a un acuerdo, adicionalmente los individuos optimistas tienen la capacidad de motivarse a ellos mismos, cuando están en un aprieto se aseguran que todo irá mejor, pueden reducir una tarea monumental en fragmentos más pequeños y manejables, entre otras características positivas.

**Creatividad:** Es importante esta habilidad para generar nuevas ideas y conceptos que no están a la vista de las personas comunes, y pueden ser soluciones a problemas que no se contemplan en primera instancia. La creatividad propicia mayores alternativas en la resolución de un conflicto.

**Empatía:** La empatía básicamente es la habilidad de ponerse en la situación del otro, esta competencia permite comprender con mayor facilidad cuales son los intereses y motivaciones que persigue la otra persona, y como nosotros podemos contribuir a que estas se cumplan al mismo tiempo que se cumplan nuestros intereses. En pocas palabras, la empatía facilita en un proceso de negociación llegar a un resultado ganar- ganar.

**Resiliencia.** Es la capacidad de los seres humanos a sobreponerse a situaciones negativas y adaptarse positivamente. Esta habilidad es necesaria en un proceso de negociación ya que inevitablemente en algún punto se presentarán conflictos de intereses y el saber sobreponerse a estos contratiempos permitirán que el dialogo continúe con el fin de llegar a un acuerdo.

**Asertividad.** Es la capacidad de expresar opiniones y puntos de vista de una manera amable, franca, respetuosa y sin la intención de agredir a la otra persona, en pocas palabras es saber cómo decir las cosas. Esta habilidad es necesaria en cualquier negociación para evitar confrontaciones innecesarias por no utilizar las palabras adecuadas.

En general estas son las principales habilidades que se proponen en este documento para abordar el manejo de conflictos, haciendo la aclaración de que no son las únicas competencias que

se requieren, puesto que se pueden utilizar muchas más habilidades, lo importante es conocer estas herramientas y aplicarlas en cualquier aspecto de la vida para facilitar la resolución de problemas.

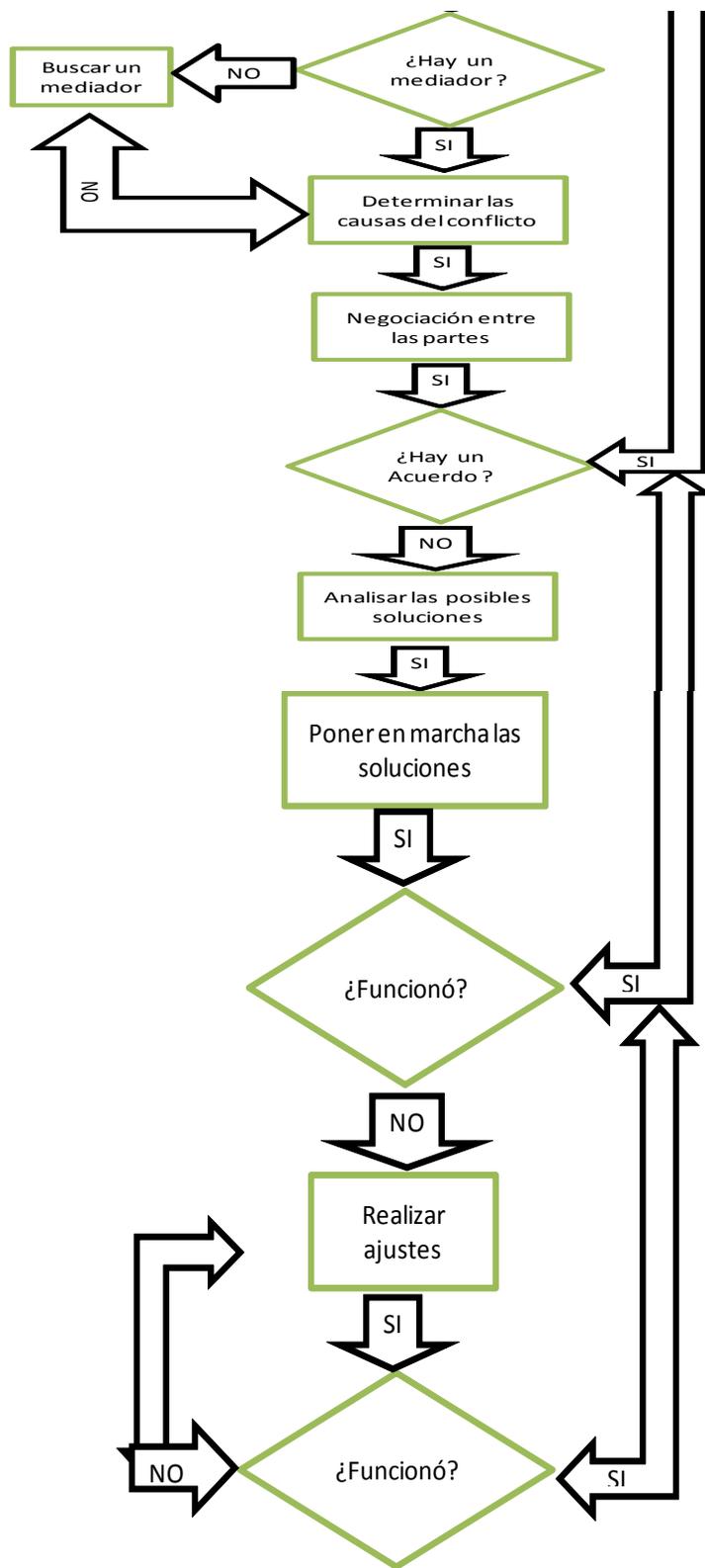
#### 14.4 Propuesta de Mejora

##### 14.4.1 Modelo para el abordaje de conflictos y procesos de negociación.

Teniendo en cuenta las teorías previamente y su aplicación al interior de Frio Colombia, se propone un modelo propio para la resolución de conflictos al interior de la organización. Para la elaboración de dicho modelo se tiene en cuenta la naturaleza de la compañía y los posibles conflictos que se pueden generar, así como los demás elementos importantes de la empresa.

Gráfico 10: Modelo propuesto para la resolución de conflictos para la empresa Frio Colombia





Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se relacionan algunas recomendaciones para la implementación de este modelo:

Dar a conocer este modelo de resolución de conflictos a todos los empleados, mediante una charla donde se les explique cómo funciona, sus ventajas y beneficios al interior de la organización.

Capacitar a los supervisores de cada área, quienes tendrán la función de ser los mediadores en los conflictos, si el problema se presenta entre 2 supervisores o funcionarios de diferentes áreas, los mediadores serán de terceras áreas.

Realizar jornadas de sensibilización a los empleados, para dar a conocer la importancia de saber manejar los conflictos al interior de las organizaciones, así como las competencias y habilidades necesarias para afrontar estas situaciones.

A la hora de presentarse un conflicto, en primera instancia intentar resolverlo directamente con los funcionarios involucrados, en caso de no llegar a un acuerdo, buscar la intervención de un tercero quien hará el papel de mediador.

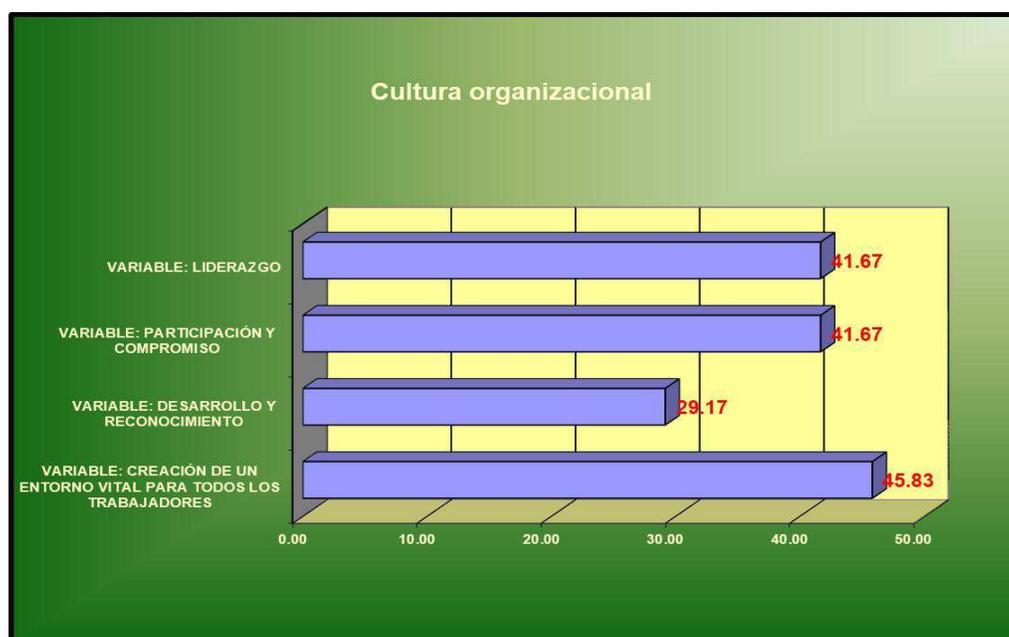
Es importante tener una mente abierta para la resolución de conflictos, y escuchar activamente al compañero mientras expone sus argumentos y sus intereses, con el objetivo de facilitar el entendimiento del problema y así mismo la solución.

En caso de no llegar a un acuerdo en la primera reunión, no es necesario apresurar las cosas y de ser necesario, se puede programar una segunda sesión para finalizar los detalles pendientes.

Después de cada reunión, es importante que el mediador diligencie un acta con el resumen de lo dialogado, los acuerdos alcanzados, las responsabilidades de cada parte y demás información importante.

Dentro del diagnóstico que se realizó a Frio Colombia en este módulo, también se aplicó la matriz MMGO y a continuación se relacionan los resultados que se obtuvieron.

Gráfico 11 Cultura organización MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (Universidad ean, 2009)

De acuerdo a los resultados obtenidos con esta herramienta, Frio Colombia deberá trabajar bastante en todas las variables de la cultura organizacional; sin embargo, debe prestar atención especial a lo relacionado con el desarrollo y reconocimiento de sus trabajadores; en este momento este tipo de asuntos no son la prioridad principal para la organización; a pesar de esto, pueden llegar a ser factores que permitan alcanzar las metas que se tienen a corto plazo. A pesar de que los resultados no son los mejores, si representan una mejoría puesto que como ya se ha mencionado anteriormente los socios realizaron un cambio de administración con el fin de darle un enfoque diferente a la empresa y mejorar los procesos ya existentes.

## 15. GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

En la actualidad, las empresas exitosas son aquellas quienes realizan una optimización de los recursos disponibles e idean diferentes mecanismos para aumentar su productividad en un mundo globalizado y acelerado. Es por esta razón en la que la logística entra a jugar un papel fundamental con el fin de poder brindar solución y soporte a una gran variedad de procesos.

La Logística se relaciona íntimamente con la planeación puesto que es la puesta en marcha de esta última. En este apartado se realizará un diagnóstico de las principales áreas funcionales de Frio Colombia por medio de la elaboración del mapa de procesos y el diagnóstico de la matriz MMGO con el fin de poder identificar los puntos críticos y buscar alternativas para mejorarlos.

### 15.1 Diagnóstico

Para poder comprender como es el proceso logístico de la organización es necesario conocer las diferentes líneas de negocio que se manejan con el fin de conocer un poco más a cerca de los productos y de la dinámica de la organización. Frio Colombia maneja diferentes líneas de negocio que se mencionaran a continuación:

La línea residencial se caracteriza por ofrecer equipo mini split que van desde los 9.000 Btu hasta los 36.000 Btu; así mismo estos se diferencian por tener diferentes escalas de eficiencia energética de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Ilustración 1: Equipo Xpower Blue3 Eficiencia 16SEER



Imagen recuperada de: <http://www.refricentrocolombia.com/productos-2/residencial/>

La línea comercial ligero, contiene equipos que van desde las 3 Ton hasta las 5 Ton; por lo general son paquetes condensados por aire medianos y pequeños, equipos cassette entre otros.

Ilustración 2: Carrier Cassette



Imagen recuperada de: <http://www.refricentrocolombia.com/productos-2/comercial-ligero/>

La línea comercial ofrece equipos centrales y paquetes condensados por aire que van desde 5 Ton hasta 25 Ton.

Ilustración 3: Equipo 40RUAA



Imagen recuperada de: <http://www.refricentrocolombia.com/productos-2/comercial/>

La línea de producto aplicado ofrece equipos de 25 Ton con características especiales de fabricación de acuerdo a las necesidades del cliente.

Ilustración 4: Equipo AquaSnap 30RAP



Imagen recuperada de: <http://www.refricentrocolombia.com/productos-2/aplicado/>

Como se puede observar, Frio Colombia tienen diferentes líneas de negocio para satisfacer las necesidades de diferentes tipos de clientes con el fin de poder mantener una importante posición dentro del mercado. Ahora se relacionan las diferentes áreas funcionales de la organización y se mencionaran las principales tareas que se ejecutan en cada una de estas:

Se inicia con el área administrativa que se encarga de realizar toda la planeación estratégica de la organización en lo referente a misión, visión, valores, políticas, realizar un constante seguimiento al entorno interno y externo de la empresa con el fin de identificar posibles oportunidades para generar ventajas competitivas, así como para poder localizar diferentes fallas que se estén cometiendo, con el fin de desarrollar estrategias para corregir estas novedades. Así mismo se encarga de estudiar todos los procesos de la organización e identificar cuáles son las mejores oportunidades para que Frio Colombia alcance sus metas. Esta área se encarga de aprobar todas las decisiones importantes de las demás áreas funcionales de la empresa. Aquí se encuentra el departamento de Gerencia, departamento de compras y talento humano; de esta dependencia, solo se tiene un manual de procedimientos de talento humano que se relaciona en el Anexo 1.

El área de almacenamiento se encarga de realizar toda la gestión de seguimiento a los inventarios y asegurar el abastecimiento de las diferentes sedes a nivel nacional. Así mismo realiza reportes con el fin de hacer un control a la rotación de inventarios y de suministrar al departamento de compras la información pertinente para solicitar mercancía y asegurar su disponibilidad teniendo en cuenta que se maneja un sistema

Pull. Por otro lado, junto con el área de ventas, se encargan de gestionar todo lo relacionado al servicio de garantías. Así mismo se encargan de realizar la operación de transporte tanto de la mercancía que se retira en zona franca como de las entregas comerciales. (ver anexos 2,3,4 y 5)

Por otro lado, el área de mercadeo se encarga de realizar la segmentación del mercado y hacer seguimiento tanto a las tendencias de la economía a lo referente a la competencia y los márgenes de precios que se manejan como la experiencia de los clientes dentro de la organización. Así mismo se encarga de desarrollar estrategias con el fin de apoyar a mantener el nivel de ventas y el reconocimiento dentro del gremio del aire acondicionado. Dentro de esta área la dependencia de ventas se encarga de identificar a los diferentes tipos de clientes a los que tiene acceso y a los que podría llegar a acaparar dependiendo de la ubicación del país de manejan clientes bajo línea de negocio B2B y B2C, así mismo se encarga de mantener un contacto cercano y ameno con todos los consumidores con el fin de afianzar las relaciones y mantener vigente a la compañía dentro del mercado. Esta es una de las áreas de vital importancia para Frio Colombia, puesto que es donde se generan los recursos que permiten el correcto funcionamiento de la organización. (Ver anexo 6)

El área de finanzas se encarga de elaborar los presupuestos de la operación y de proyectar las metas de venta de cada una de las sedes con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la administración y los socios de Frio Colombia, así como para garantizar el cumplimiento de las diferentes obligaciones financieras ya adquiridas. Aquí se encuentra lo relacionado a contabilidad, cartera y tesorería (Ver anexos 7, 8, 9)

Los sistemas de información que maneja la empresa, son los correos electrónicos, el programa contable que es utilizado en casi todos los departamentos de la organización, sin embargo, para el departamento de mercadeo no se ha implementado el sistema para hacer el seguimiento a la gestión que se relaciona en esta dependencia, así mismo los equipos no se encuentran registrados correctamente dentro de las líneas de negocio definidas lo que impide realizar un adecuado seguimiento.

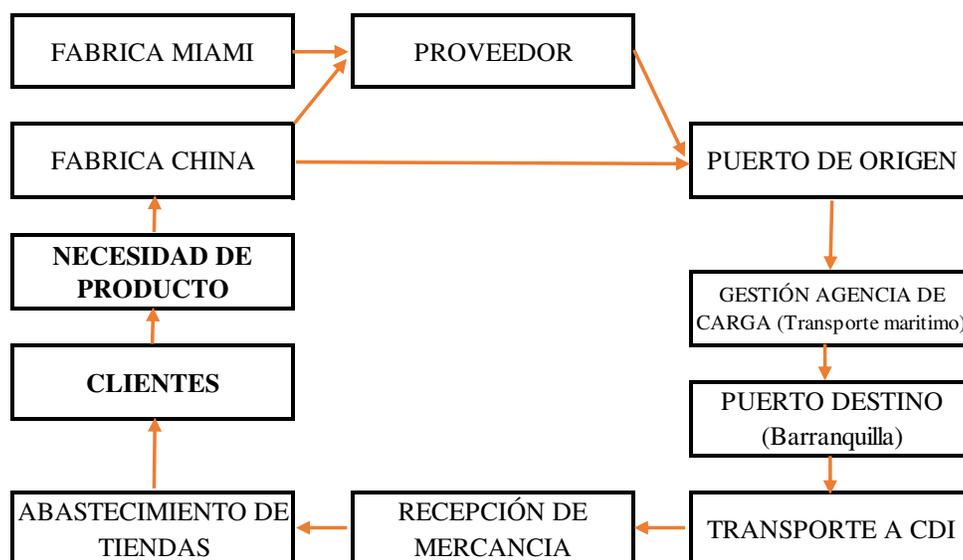
Los sistemas de apoyo logístico de la organización, están relacionados con los sistemas de información y trabajan en apoyo en todas las áreas funcionales para contribuir en la agilización de los procesos.

En el Anexo 10 se encuentra el mapa de procesos clave de la organización como por ejemplo el proceso de compras que se realiza en el momento de acuerdo a lo conversado con la gerencia de la organización y posteriormente se informa al departamento de inventarios para que realice el seguimiento correspondiente al transporte y llegada de la mercancía; así mismo el proceso de la compra inicia con la gestión comercial, al cerrarse la venta se genera una factura o remisión que es enviada al departamento de inventarios quien se encarga de realizar el alistamiento de la mercancía para posteriormente realizar la distribución de la misma y hacer la entrega correspondiente. Por último, la gerencia realiza todo lo relacionado a la planeación estratégica para determinar las líneas de negocio, seguido a esto proceder con la segmentación del mercado

en la que el departamento de mercadeo generara estrategias para llegar a los diferentes tipos de cliente y teniendo en cuenta las características de los productos disponibles.

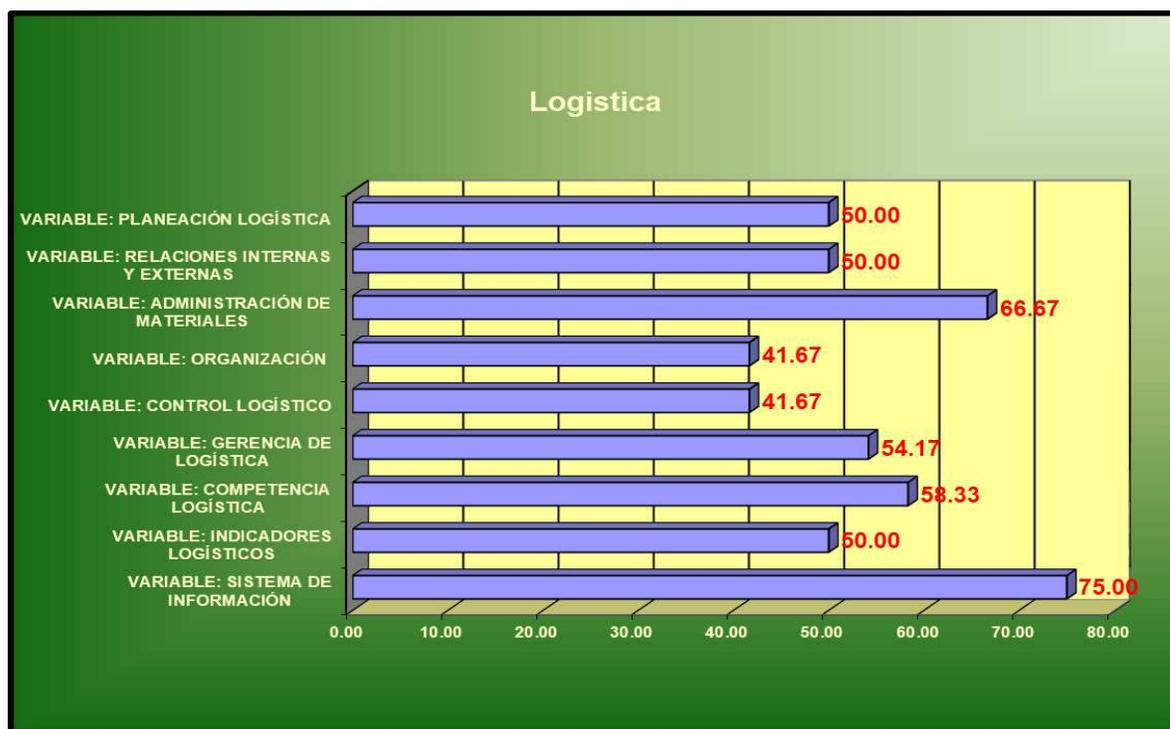
A continuación se relaciona la cadena de abastecimiento de la empresa Frio Colombia, se parte de la necesidad de producto, dependiendo de la marca del mismo se hace la solicitud de mercancía a los proveedores, quienes realizan la entrega de los productos en el puerto de origen, aquí una agencia de carga se ocupa de toda la gestión de transporte y proceso de nacionalización de los equipos; cuando los mismos son liberados se procede a realizar toda la gestión de transporte al CDI, aquí se realiza la revisión y se da el visto bueno de satisfacción de los productos recibidos, luego se procede a realizar el abastecimiento de las diferentes tiendas para realizar la entrega a los clientes.

Gráfico 12 Cadena de abastecimiento Frio Colombia.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 13 Gestión de operaciones y logística MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (Universidad ean, 2009)

Frio Colombia debe seguir trabajando en mejorar la planeación de la Logística de los procesos especialmente en lo referente a los tiempos de entrega de los productos, así mismo debe fortalecer la comunicación y las alianzas estratégicas con sus proveedores con el fin de poder encontrar maneras de mejorar los tiempos de fabricación y entrega de mercancía que en algunas ocasiones se ven detenidas por cuestiones financieras. En la parte de control logístico se requiere fortalecer estos procesos con el fin de ser mucho más acertados a la solicitud de equipos a los proveedores asegurando que estos son los más apetecidos por los clientes y que van a tener una rápida rotación garantizando un flujo de efectivo constante.

## 15.2 Propuesta de mejora

Tabla 22 Objetivo N° 1 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Reducir el inventario en almacenamiento.	Identificar que productos se encuentran en inventario mayor a 6 meses, sus respectivas unidades y referencias.	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	1 SEMANA POR SEDE	0
	Trasmitir la información al departamento comercial y de compras.	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	1 DIA	0
	Realizar una estrategia de promoción de ventas para reducir estas existencias.	Gerente Comercial	Humanos // Software Contable	2 SEMANAS	\$ 2.000.000
	Tener en cuenta esta información para evitar solicitar estos productos hasta nueva orden.	Gerente de Compras	Humanos // Software Contable	1 DIA	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Objetivo N° 2 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Implementar el sistema de información de Planeación de Recursos Empresariales con el propósito de mejorar la comunicación entre los departamentos que permita realizar una mejor gestión de compras.	Informar a toda la compañía que todos los procesos y actividades deben registrarse a través del sistema contable Marfil.	Gerente General	Humanos // Software Contable	1 DIA	0
	Capacitar a los jefes de area y demas funcionarios con acceso a esta aplicación.	Recursos Humanos	Humanos // Software Contable	3 SEMANAS	\$ 5.000.000
	Registrar los productos que ingresan y salen de inventarios.	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	DIARIO	0
	Registrar los productos vendidos.	Gerente Comercial	Humanos // Software Contable	DIARIO	0
	Realizar la solicitud de orden de compra, teniendo en cuenta la información registrada en Marfil, así como los pedidos realizados por los clientes.	Gerente Comercial	Humanos // Software Contable	MENSUAL	0
	Realizar la solicitud de compra a los proveedores, dejando registro en sistema.	Gerente de Compras	Humanos // Software Contable	MENSUAL	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Objetivo N° 3 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Cronograma	Costos estimado
Mejorar la Planeación y programación de transporte, así como los tiempos de entrega	Medir el tiempo de recepción del pedido en bodega, así como su ingreso al sistema	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	DIARIO	0
	Solicitar a través de Marfil los productos que se requieren para surtir la tienda	Jefe de Comercial	Humanos // Software Contable	DIARIO	0
	Medir el tiempo que tarda en alistarse el producto para su distribución a los puntos de atención o al consumidor final.	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	DIARIO	0
	Decidir con que proveedor de transporte se despacha el producto y enviarlo.	Jefe de Almacenamiento	Humanos // Software Contable	DIARIO	N/A
	Recibir el producto en el punto de atención y confirmar la recepción a través de sistema.	Jefe de almacenamiento/ Encargado de inventarios	Humanos // Software Contable	DIARIO	0

Fuente: Elaboración propia

## 15.3 Indicadores

Tabla 25 Indicadores gestión operaciones y logística

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
STOCK RATE	Porcentaje de equipos de A.A. vendidos antes de 6 meses.	Total equipos de A.A.en stock > 6 meses x 100 / total de equipos de A.A. en bodega.	70%
SOFTWARE USE RATE	Porcentaje de ordenes de compra y venta, registradas en el sistema Marfil.	Total de ordenes de C y V registradas en Marfil x 100 / total de ordenes de C y V.	95%
TARGET DELIVERY TIME	Porcentaje de equipos de A.A. entregados a tiempo.	Total de equipos de A.A.entregados a tiempo x 100 / total de equipos de A.A	90%

CIUDAD	TIEMPO DE TRANSITO	
BARRANQUILLA	24 HORAS	Puntos de Atención
BOGOTA	1 DIA HABIL	Ciudades Principales
BUCARAMANGA	1 DIA HABIL	
CARTAGENA	1 DIA HABIL	
CALI	1 DIA HABIL	
MANIZALES	1 DIA HABIL	
PEREIRA	1 DIA HABIL	
BUCARAMANGA	1 DIA HABIL	

Fuente: Elaboración propia

Se relacionan los tiempos de entrega estimados para poder medir los resultados del indicador TARGET DELIVERY TIME.

## CONCLUSIONES

Respecto al módulo de gestión estratégica, se identificó que Frio Colombia ha ido trabajando en plasmar todos sus proyectos y objetivos y así mismo compartirlos con sus trabajadores, con el fin de darle mayor orientación y delimitar el rumbo de la organización; sin embargo, aún falta bastante camino por recorrer en este aspecto. Si bien los directivos tienen claro hacia donde se dirigen, es necesario compartir toda esta información con los trabajadores para que sus esfuerzos sean mucho más acertados hacia lo que buscan.

En lo relacionado al módulo de entorno económico, la compañía tiene grandes desafíos por la dinámica económica en la que se encuentra el país actualmente; sin embargo, el estudiar más cuidadosamente todos los factores internos y externos que pueden afectarle, le permitirá desarrollar estrategias mucho más acertadas para enfrentarse a estos desafíos, es necesario fortalecer las ventajas competitivas que empiezan a desarrollarse para que estas le permitan obtener el crecimiento que se busca.

En lo concerniente al talento humano, se plantean muchas tareas por realizar; es necesario que los directivos vean esta área como una fuente significativa para el alcance de las metas propuestas, es de suma importancia trabajar en este aspecto con rapidez con el fin de cumplir con las exigencias del gobierno colombiano y así mismo ayudar a que el cambio de administración que se lleva a cabo en el momento sea mucho más efectivo y tener personal mucho más competitivo que hagan la diferencia en el servicio prestado a los clientes.

Respecto a responsabilidad social empresarial, la compañía tiene bastantes campos de acción, sin duda alguna uno de los que mayor impacto generaría por su actividad es contribuir a la capacitación de pequeños empresarios en la adecuada instalación y manejo de residuos de los diferentes componentes de los equipos de aire acondicionado como parte de una campaña ambiental que concientice tanto a sus trabajadores como a los actores que intervienen en su cadena de valor.

En términos de gestión financiera, la organización está a tiempo de evitar una posible crisis debido a que por las nuevas condiciones del mercado, esta debe realizar un análisis de como disminuir los costos de su operación sin bajar los niveles de calidad con el fin de poder ser más competitivos en el mercado y mantener unos márgenes de rentabilidad estables.

Sin duda alguna, la gestión de mercados es fundamental para establecer estrategias para aumentar la competitividad de la organización, se requiere estar atentos a los cambios del entorno y a las necesidades de los clientes para atenderlas oportunamente y crear ventajas competitivas.

En lo que se refiere a negociación y manejo de conflictos es importante aplicar las recomendaciones para evitar las fugas de responsabilidades y que los trabajadores tengan claro cuáles son sus funciones y a quien pueden acudir para solucionar de manera sencilla cualquier tipo de conflicto que se genere.

En lo referente a la gestión de operaciones, es importante trabajar en la clasificación correcta de los productos para tener mayor conciencia a la hora de realizar la proyección de ventas y pedidos y así poder asegurar un mejor flujo de efectivo para la organización.

En términos generales la organización tiene varios retos por afrontar que pueden contribuir a mejorar su competitividad y mantenerse vigente a pesar de los cambios drásticos que se han generado durante los últimos meses, es importante prestar atención a los factores externos y como estos influyen y afectan a la organización puesto que la empresa se encuentra en una etapa determinante y de la correcta toma de decisiones que realice la gerencia, dependerá el futuro y continuidad de la misma.

## REFERENCIAS

- 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
- Axelroad, R. (1996). *La evolución de la cooperación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Banco de la República. (2017). *Banco de la República*. Obtenido de <http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&NQUser=publico&NQPassword=publico&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano/1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%20>
- Berrocal, P. S. (2015). *MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "EMGESA S.A. ESP – PROYECTO HIDROELÉCTRICO ELQUIMBO" Y SU PLAN DE MEJORAMIENTO 2014 - 2015*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional\\_PHEQ.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13922/2/MedicionClimaOrganizacional_PHEQ.pdf)
- Bid Sector De Conocimiento y Aprendizaje. (Marzo de 2011). Pautas Para La Elaboración De Estudios De Caso. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6434/Pautas%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20Estudios%20de%20Caso.pdf>
- Cadazo, P. L. (2001). *Principales teoras sobre el conflicto social*. Cáceres: Norba 15.
- Camara de Comercio de Bogotá. ((s.f)). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciu/>
- 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>
- Campos, B. (1999). *La dirección estartegica*.
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Casa del libro. (s.f.). Obtenido de <https://www.casadellibro.com/libro-resolucion-de-conflictos-nuevos-disenos-nuevos-contextos/9789506413071/732968>
- Castro Contreras Barbosa. (Enero- Junio de 2012). La organización como sistema complejo: implicaciones para La conceptualización del Liderazgo. Bogota, Colombia. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/16/art8.pdf>
- Centro Virtual de Negocios. (s.f.). Estudio de Mercados. Obtenido de <https://www.cvn.com.co/>

- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Chiavenato, I. (2002). Mc Graw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- Dahrendorf, R. (1993). *El conflicto social moderno*. Marid: Mondadori.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2017). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- 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>
- 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>
- El Tiempo. (24 de 07 de 2017). Colombia tras espacio en mercado de aire acondicionado y refrigeración. *El Tiempo*.
- Enright, M., Francés, A., & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- Enright, M., Francés, A., & Scott, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- Espinel, C., & Romero, F. (2013). PLAN DE NEGOCIO EMPRESA AIRE ACONDICIONADO Y VENTILACION MECANICA. Bogotá. Recuperado el 05 de 11 de 2017, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5104/EspinelChristian2013.pdf?sequence=1>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Si de acuerdo ! como negociar sin ceder*. Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.
- Friedman, T. (2006). *La Tierra es Plana*. España: mr ediciones.
- Gap Percepción - Expectativas y Satisfacción del Cliente. (s.f.). Obtenido de <https://www.aiteco.com/satisfaccion-del-cliente-analisis-del-gap/>

- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada*. Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- Gran Valparaiso. (11 de Septiembre de 2014). Obtenido de <http://www.granvalparaiso.cl/tendencias/resena-de-libros-los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva-de-stephen-r-covey/>
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul : West Pub. Co. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de [file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\\_0981.pdf](file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf)
- Kim Mauborgne, W. C. (2005). *La Estrategia del Oceano Azul*. Colombia: Norma.
- KNOWTHING. (10 de 01 de 2013). Condenados a Entenderse: Catalunya Vs España. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de <https://knowthing.wordpress.com/tag/teoria-de-juegos/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lecturalia. (2017). *Lecturalia*. Obtenido de <http://www.lecturalia.com/libro/1535/el-principito>
- Legmedia. (18 de abril de 2013). Modelo de negociación de Harvard. Recuperado el 06 de Noviembre de 2017, de <http://legemedia.es/negociacion/negociacion/modelo-de-negociacion-de-harvard/>
- Libros online, gratis. (s.f.). Obtenido de <http://librosonlinegratis.com/libro/639881/prevencion-gestion-y-resolucion-conflictos>
- Marxismo Criminológico. (s.f.). Recuperado el 6 de Noviembre de 2017, de <http://marxismocriminologico.blogspot.com.co/2016/>
- Mauborgne, W. C. (2005). *La Estrategia del Oceano Azul*. Colombia: Norma.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (20 de 03 de 2018). *Minambiente*. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/1705-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-sin-galeria-69#enlaces>
- Ministerio de Minas y Energia. (18 de Septiembre de 2015). Reglamento Técnico de Etiquetado - RETIQ. Bogotá. Recuperado el 7 de 10 de 2017, de <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/23517/36731-Resolucion-41012-18Sep2015.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Barcelona: Granica.
- Naciones Unidas. (20 de 03 de 2017). Obtenido de <http://www.un.org/es/events/ozoneday/background.shtml>

- 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)
- Opinion de Libros*. (Octubre de 2006). Obtenido de <http://opiniondelibros.blogspot.com.co/2007/03/la-inteligencia-emocional-daniel.html>
- Organizacion de Naciones Unidas. (1992). DECLARACIÓN DE RÍO DE JANEIRO. Obtenido de  
[http://siga.jalisco.gob.mx/assets/documentos/TratadosInt/DeclaraRio\\_92.htm](http://siga.jalisco.gob.mx/assets/documentos/TratadosInt/DeclaraRio_92.htm)
- 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)
- 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)
- Pomar, J. G. (1991). *Teorias y tecnicas de Negociación*. Barcelona: Ariel.
- Portafolio. (06 de 06 de 2017). Firmas de refrigeración y aire acondicionado crecerían máximo 12%.
- Portafolio. (17 de 05 de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/las-causas-del-debil-crecimiento-de-la-colombiana-506057>
- Portafolio. (s.f.). *Portafolio*.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Cecsa.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva*.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.
- Real Academia Española . (2018). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- Refricentro Colombia. (2017). *Refricentro Colombia*.
- República de Colombia. (04 de 07 de 1991). Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente. Obtenido de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125#>
- Teoria de las relaciones humanas. (s.f.). Obtenido de <https://choconovim.wordpress.com/las-teorias/teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- 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
- Treacy, P. y. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*.

Universidad ean. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión Organizaciones –MMGO-*.  
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 Matriz PEYEA	31
• Gráfico 2 Direccionamiento estratégico MMGO	50
• Gráfico 3: Matriz MMGO Gestión Humana	58
• Gráfico 4: Gestión financiera MMGO	65
• Gráfico 5: Modelo Teoría del Caos	76
• Gráfico 6: Modelo Marxista	77
• Gráfico 7: Modelo Teoría Volcánica	77
• Gráfico 8: Modelo Teoría Relaciones Humanas	79
• Gráfico 9: Modelo de Harvard	80
• Gráfico 10: Modelo propuesto para la resolución de conflictos para la empresa Frio Colombia	83
• Gráfico 11 Cultura organización MMGO	86
• Gráfico 12 Cadena de abastecimiento Frio Colombia.	91
• Gráfico 13 Gestión de operaciones y logística MMGO	92

## LISTA DE ILUSTRACIONES

- Ilustración 1: Equipo Xpower Blue3 Eficiencia 16SEER 87
- Ilustración 2: Carrier Cassette 88
- Ilustración 3: Equipo 40RUAA 88
- Ilustración 4: Equipo AquaSnap 30RAP 89

## LISTA DE TABLAS

• Tabla 1	30
• Tabla 2	33
• Tabla 3	34
• Tabla 4	34
• Tabla 5	35
• Tabla 6	39
• Tabla 7	43
• Tabla 8 Análisis DOFA Empresa Frio Colombia	46
• Tabla 9 Matriz EFE Empresa Frio Colombia	48
• Tabla 10 Matriz MPC Frio Colombia	49
• Tabla 11 Estrategia del Océano Azul	53
• Tabla 12 Propuesta desde el entorno económico y competitividad.	54
• Tabla 13 Indicadores desde el entorno económico y competitividad.	56
• Tabla 14: Objetivo Gestión del Talento Humano	60
• Tabla 15 Indicadores gestión del talento humano	61
• Tabla 16 Propuesta de mejora RSE	63
• Tabla 17 Indicadores RSE	64
• Tabla 18 Propuesta de mejora gestión financiera	67
• Tabla 19 Indicadores gestión financiera	68
• Tabla 20 Propuesta de mejora gestión de mercados	73
• Tabla 21 Indicadores gestión de mercado	74
• Tabla 22 Objetivo N° 1 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	93
• Tabla 23 Objetivo N° 2 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	94
• Tabla 24 Objetivo N° 3 Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	95
• Tabla 25 Indicadores gestión operaciones y logística	96

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1: Manual de procedimientos Talento Humano.
- Anexo 2: Jefe de Bodega Centro de Distribución
- Anexo 3: Coordinador de Logística
- Anexo 4: Auxiliar operativo CDI
- Anexo 5: Conductor
- Anexo 6: Asistente Comercial
- Anexo 7: Asistente Tesorería
- Anexo 8: Asistente Contable
- Anexo 9: Cartera
- Anexo 10: Mapa de Procesos

## ANEXOS

Anexo 1:

<b>COD. DOCUMENTO</b> PRRH-PRT-RC-1	<b>PROCEDIMIENTO RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>VERSIÓN</b> 1	<b>FECHA VIGENCIA</b> 28-feb-17	PAGINA 1 DE 3	

**1. OBJETIVO**

Seleccionar, supervisar y mantener a los colaboradores de la organización con el fin de garantizar, sus aptitudes, competencias y que se adapten a las necesidades de la empresa.

**2. ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable para todos los cargos de la organización.

**3. RESPONSABLES**

Gerente General

Jefe de Talento Humano

**4. DEFINICIONES**

**Selección:** Proceso mediante el cual se realiza la búsqueda y elección de la persona adecuada para el cargo ofrecido por la empresa.

**Inducción:** Es el proceso en el que se realiza el proceso de integración al nuevo colaborador a la compañía, dándole a conocer todo lo relacionado con su cargo, funciones y cultura organizacional.

**Contratación:** Es el acuerdo legal y monetario que realiza la empresa con el nuevo colaborador para establecer las condiciones laborales.

**Evaluación de desempeño:** Es el proceso en el que la compañía mide y evalúa el rendimiento individual y colectivo de los equipos de trabajo en relación con los objetivos propuestos por la compañía.

**5. GENERALIDADES**

Para Frio Colombia S.A.S es de vital importancia llevar a cabo de manera eficaz el proceso de selección, contratación, inducción y capacitación de sus colaboradores; por esto ha desarrollado y establecido un procedimiento estándar que asegura la contratación del personal idóneo para la organización.

<b>ELABORADO POR:</b> Camila Perez Jefe Talento Humano
--

<b>REVISADO POR:</b> Roberto Perdomo Gerente General
--

<b>AUTORIZADO POR:</b> Roberto Perdomo Gerente General
--

<b>COD. DOCUMENTO</b> PRRH-PRT-RC-1	<b>PROCEDIMIENTO RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>VERSIÓN</b> 1	<b>FECHA VIGENCIA</b> 28-feb-17	PAGINA 2 DE 3	

## 6. PROCEDIMIENTO

### A. Selección y Contratación

Cuando se genera una vacante dentro de la organización bien sea por que se creo un nuevo cargo o por retiro de un colaborador se debe realizar lo siguiente:

- Revisar el manual de funciones para conocer las características y requisitos que demanda el cargo.
- Evaluar si en el grupo de colaboradores vinculados actualmente a la organización, reúne los requisitos necesarios para desarrollar las funciones de este nuevo cargo; de ser así se debe consultar con esta persona para confirmar si desea hacer parte del proceso de selección.
- Realizar el levantamiento de hojas de vida por alguno de los diferentes medios: bolsas de empleo en la Web, SENA, referencias y recomendación de personas del gremio.
- Realizar la preselección de por lo menos 5 hojas de vida.
- Realizar una primera entrevista para conocer aspectos de entorno familiar, presentación personal, conocimientos, educación habilidades y experiencia laboral.
- Realizar pruebas psicotécnicas para evaluar al trabajador.
- Después de la entrevista verificar al menos una referencia laboral y una personal.
- Evaluar los resultados de las pruebas, la entrevista y la experiencia laboral.
- Preseleccionar dos candidatos finales para que se entrevisten con el Líder del proceso a la que pertenece la vacante a la que aplico.
- Seleccionar el candidato más idóneo de acuerdo al proceso realizado anteriormente.
- Realizar exámenes de ingreso.
- Solicitar al nuevo colaborador lo siguiente: 02 fotos 3x4, fotocopia de la cedula, fotocopia soportes de estudios, certificación de EPS, Fondo de pensiones y cesantías, certificado de antecedentes disciplinarios, Libreta militar, 02 referencias laborales (una debe ser del último trabajo) fotocopia documentos de identidad de los hijos.
- Luego de la recolección de esta documentación se procede a elaborar el contrato de trabajo y las afiliaciones correspondientes.

**ELABORADO POR:**  
Camila Perez  
**Jefe Talento Humano**

**REVISADO POR:**  
Roberto Perdomo  
**Gerente General**

**AUTORIZADO POR:**  
Roberto Perdomo  
**Gerente General**

<b>COD. DOCUMENTO</b> PRRH-PRT-RC-1	<b>PROCEDIMIENTO RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>VERSIÓN</b> 1	<b>FECHA VIGENCIA</b> 28-feb-17	<b>PAGINA 3 DE 3</b>	

## **B. Inducción**

Luego del ingreso, al nuevo colaborador se le dara a conocer el manual de funciones propias del cargo asi como toda la información relacionada con el sistema de gestión de calidad que compete a su área de trabajo.

Este proceso tendrá una duración de una semana.

## **C. Capacitación**

Las capacitaciones hacen parte importante del sistema de gestión de calidad para el mejoramiento continuo, por esta razón se buscan espacios y temas que enriquezcan a todos los colaboradores desde su cargo y que estos nuevos conocimientos contribuyan al mejoramiento y rendimiento de la organización.

## **D. Evaluación**

Semestralmente se realizara una evaluación de desempeño con la que se podrá medir y evidencias el nivel del personal en cuanto a lo que se refiere a:

- Presentación personal.
- Responsabilidad con el horario y labores diarias.
- Atención al cliente.
- Manejo de las pautas del sistema de gestión de calidad.

La evaluación será realizada por el Jefe de recursos humanos y el Gerente general; posteriormente se darán los resultados a cada uno de los colaboradores.

Consultar Formato: PRRH-PRT-RC-2

**ELABORADO POR:**  
Camila Perez  
**Jefe Talento Humano**

**REVISADO POR:**  
Roberto Perdomo  
**Gerente General**

**AUTORIZADO POR:**  
Roberto Perdomo  
**Gerente General**

## Anexo 2: Jefe de Bodega Centro de Distribución

**MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S**

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>CARGO:</b>	JEFE DE BODEGA CENTRO DE DISTRIBUCION
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE LOGISTICA Y ALMACEN

<b>REQUISITOS MINIMOS</b>
Técnico o profesional capacitado en las ramas de aire acondicionado, refrigeracion o manejo de inventarios con un mínimo de 3 años de experiencia en cargos similares.

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Operar bodega de insumos y materiales mediante el almacenamiento y control de inventarios, así mismo recepcionar y asegurar un stock permanente de productos, llevando registro de los despachos y las existencias. Velar por la seguridad del personal que opera dentro de la bodega y el mantenimiento y buen estado de la mercancía.

<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Velar porque la mercancía recibida se descargue en buen estado y verificar si tiene alguna no conformidad, en caso de tenerla, reportarla de inmediato al Jefe de Logística y Almacén.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Revisar el adecuado almacenaje del producto.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Verificar que los documentos de despacho estén debidamente autorizados.</li> <li>*Reportar al Jefe de Logística y Almacén la mercancía que ha tenido poca rotación.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Mantener en exhibición inventario de alta y baja rotación.</li> <li>*Velar porque la mercancía esté debidamente etiquetada con el número de importación correspondiente.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Informar si es necesario realizar control de plagas.</li> <li>*Verificar que se realice a diario la limpieza de la bodega, estantes por zona (programado) y cajas por zonas (programado)</li> <li>*Velar porque la estantería se encuentre en buen estado e informar si es necesario realizar mantenimiento preventivo y correctivo.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Verificar el adecuado manejo del producto en el cargue y descargue.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Verificar que se atiendan los despacho en el menor tiempo posible.</li> <li>Reportar al Jefe de Logística y Almacén cuando dentro de la bodega se encuentre mercancía deteriorada por el tiempo</li> <li style="padding-left: 40px;">*Reportar al Jefe de Logística y Almacén los productos faltantes de alta rotación.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Suministrar al Dpto. Comercial los seriales de los equipos únicamente por correo electrónico.</li> <li>*Distribuir adecuadamente la mercancía dentro de la bodega para lograr la eficiencia del espacio y hacer más fácil el despacho.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Almacenar la mercancía por modelos o referencia para facilitar la realización de inventarios y despachos.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Realizar semanalmente inventarios aleatorios.</li> <li>*Revisar los inventarios de otras sedes con el fin de solicitar mercancía que haga falta en la bodega principal.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Revisar el inventario de los equipos incompletos e informar al Dpto. de Garantías y al Dpto. Comercial.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Velar porque el personal tenga y utilice los elementos de protección personal.</li> <li>*Velar porque el personal no autorizado no circule dentro de la bodega sin previa autorización de la Gerencia de Operaciones, de ser autorizado el ingreso se debe hacer con los elementos de protección personal.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Coordinar con Recursos Humanos que la ARL realice las respectivas visitas de seguridad con el fin de recibir instrucciones para demarcar las áreas dentro de la bodega.</li> <li>*Informar a la Asistente de Oficina y Recursos Humanos acerca de los vencimientos de los extintores con el fin de que se realice a tiempo las recarga.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Enviar informe de mercancía nacionalizada al Dpto. de Contabilidad.</li> <li style="padding-left: 40px;">*Otras funciones de su competencia asignadas por el Gerente de Operaciones.</li> </ul>

## Anexo 3: Coordinador de Logística

<b>MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S</b>	
	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>CARGO:</b>	COORDINADOR DE LOGISTICA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE DE OPERACIONES
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
Técnico o profesional en administracion con experiencia mínima de 2 años en cargos realacionados con logística y transporte.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<p>Planificar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar las acciones destinadas a atender los requerimientos del servicio de transporte de la mercancía, así como las relativas al mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos, seguros de transporte y gestión de documentos requeridos para el transporte.</p> <p style="text-align: center;">□</p>	
<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
*Velar por el buen funcionamiento de los vehículos propios de la Compañía, programando a tiempo los mantenimientos preventivos y ejecutando los correctivos. Así mismo el lavado de los automores.	
*Programar a tiempo los servicios solicitados por el área comercial, esto incluye vehículos y personal.	
*Informar al Dpto. Comercial cuando no sea posible realizar un servicio y brindarle una nueva programación o servicio a través de un tercero.	
Mantener al día las tarifas de transporte suministradas por los proveedores y revisar que sean actualizadas regularmente	
*Contactar y conseguir nuevos proveedores gestionando apertura de crédito.	
*Informar a la Gerencia de Operaciones acerca del pago oportuno de los impuestos vehiculares y gestionar el pago de los mismos.	
*Mantener combustible mínimo para los montacargas asegurando que no queden fuera de servicio.	
*Elaborar los indicadores correspondientes a su área y presentarlos semanalmente a la Gerencia de Operaciones.	
*Tramitar los permisos necesarios para el tránsito de los vehículos.	
*Manejar la caja menor asignada siguiendo las directrices del Dpto. Contable y Gerencia de Operaciones.	
*Coordinar con el Jefe de Bodega de cada sede el transporte de mercancía interdepartamental, asegurandose de que la mercancía recibida llegue completa y la enviada se reciba completa y en óptimas condiciones.	
*Velar porque la mercancía viaje asegurada.	
*Llevar control de las horas extra generadas.	
*Coordinar entregas locales con flota propia o de terceros.	
*Asegurarse de que las entregas tengan despacho avalado, esta labor se hace en conjunto con la Analista Comercial	
*Realizar seguimiento con los proveedores para recibir a tiempo las facturas de los servicios, revisar y anexar los soportes correspondientes.	
*Coordinar el transporte de la mercancía retirada de Zona Franca o Puerto a través de vehículos propios o de	
*Coordinar la devolucion de los contenedores.	
*Relacionar los gastos generados en el retiro de mercancía importada e informar a Gerencia de Operaciones cualquier imprevisto que pueda generarse durante esta operación.	
*Contratar personal extra (coterros) cuando sea necesario con autorizacion de la Gerencia de Operaciones.	
*Otras funciones de su competencia asignadas por el Gerente de Operaciones.	

## Anexo 4: Auxiliar operativo CDI

**MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S**

<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>CARGO:</b>	AUXILIAR OPERATIVO CDI
<b>DEPARTAMENTO:</b>	OPERACIONES
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE BODEGA CENTRO DE DISTRIBUCION

<b>REQUISITOS MINIMOS</b>
Experiencia mínima de 1 año en cargos relacionados.

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Operar bodegas de mercancía mediante la recepción, manipulación, clasificación, ubicación y entrega de la misma.

<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>
<p>*Almacenar materiales, repuestos, equipos y mercancías de una manera ordenada y accesible en la bodega, cuarto de herramientas u otras áreas.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Recibir y clasificar materiales, repuestos, equipos y mercancía en general.</p> <p>*Informar permanentemente sobre problemas, inconvenientes o irregularidades que se presenten o puedan presentarse en cualquier proceso que se adelante.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Cumplir las instrucciones de su Jefe Inmediato y sugerir mejoras en las tareas asignadas.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Atender de manera correcta y oportuna los usuarios internos y externos.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Velar por el adecuado empleo de los bienes y equipos a su cargo.</p> <p>*Clasificar y organizar la mercancía en el almacén con el fin de garantizar su rápida localización para las entregas o salidas de almacén.</p> <p>*Recibir y revisar los documentos de despacho para alistamiento de la mercancía, informar sobre cualquier anomalía</p> <p style="padding-left: 40px;">*Elaborar inventarios físicos periódicamente de acuerdo a la programación del Jefe de Bodega CDI.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Custodiar los bienes que se encuentran en bodega.</p> <p>*Asegurarse de que los portones se encuentren cerrados cuando no se esté recibiendo o entregando mercancía.</p> <p>*Realizar a diario la limpieza de la bodega y alrededores de la misma de acuerdo a las instrucciones del Jefe de Bodega CDI.</p> <p>*Acompañar a los conductores en las entregas de acuerdo a las instrucciones recibidas del Jefe de Bodega CDI y Coordinador de Logística.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Realizar cargue y descargue de mercancía.</p> <p style="padding-left: 40px;">*Manejar montacargas (en caso de que aplique).</p> <p>*Realizar preinspecciones en Puerto y Zona Franca (en caso de que aplique).</p> <p style="padding-left: 40px;">*Ejecutar otras operaciones relacionadas a Zona Franca y Puerto.</p> <p>*Otras funciones de su competencia asignadas por el jefe inmediato o Gerente de Operaciones.</p>

## Anexo 5: Asistente Comercial

<b>MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S</b>		
<b>IDENTIFICACION</b>		
<b>CARGO:</b>	ASISTENTE COMERCIAL	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMERCIAL	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENCIA Y/O LA PERSONA QUE EL GERENTE ASIGNE	
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>		
Amplio conocimiento en el area contable, manejo de herramientas ofimaticas, habilidad para elaboracion de diferentes tipos de informes.		
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>		
Asistir al Departamento Comercial en todas las actividades que demande el mismo en su operación.		
<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar todos los pedidos de los clientes de acuerdo a los parámetros establecidos por la compañía cuando los asesores comerciales no se encuentren en la compañía. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los clientes en la venta cuando los asesores comerciales no se encuentren en la compañía. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los informes comerciales solicitados por el Jefe a cargo o la persona que el designe.</li> </ul> </li> <li>• Solicitar traslados virtuales de los asesores comerciales cuando los mismos no se encuentren en la compañía.</li> <li>• Mantener al día la radicación de facturas emitidas por la compañía y así mismo el archivo de estos documentos.</li> </ul> </li> <li>• Solicitar los descuentos que los asesores comerciales requieran cuando los mismos no se encuentren en la compañía. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar oportunamente el informe de gestión de facturación semanal.</li> <li>• Realizar la revisión de las facturas de transporte y solicitar la respectiva autorización para el envío a Barranquilla.</li> </ul> </li> <li>• Enviar las AZ de facturas originales a Barranquilla al finalizar el bimestre debidamente radicadas y con todos los soportes en original y mantener archivo de copia actualizado en la Tienda Bogotá <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar semanalmente el informe de gestión de cartera y enviar oportunamente el informe. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudio y análisis de mercado.</li> </ul> </li> <li>• Realizar la gestión de estudio de aprobación de crédito con Covinoc. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir al Administrador Comercial.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Dar un uso adecuado a los elementos de trabajo dispuestos por la compañía para el desarrollo de sus actividades. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar sus labores de acuerdo a los procedimientos e instructivos establecidos por la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorizar las normas implementadas por la empresa.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Conocer e identificar los procedimientos, instructivos, manuales, formatos y demás documentos que se manejen en su Departamento. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas y disposiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo así como del Reglamento Interno de Trabajo y demás políticas y sistemas establecidas por la empresa.</li> <li>• Conocer interiorizar y dar cumplimiento al Sistema de Gestión de calidad y demás normas que la empresa decida implementar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demás actividades que por motivo del desarrollo de su objeto contractual sean inherentes a su cargo.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>		

## Anexo 6: Asistente Tesorería

**MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S****IDENTIFICACION**

<b>CARGO:</b>	ASISTENTE TESORERIA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE FINANCIERA

**REQUISITOS MINIMOS**

Amplio conocimientos en contabilidad, Procedimientos de oficina, Procesamiento electrónico de datos, teneduría de libros, Sistemas operativos, hojas de cálculo, Transcripción de datos.

**OBJETIVO PRINCIPAL**

Enfoque sistemático, bien estructurado y eficaz para las asignaciones de trabajo. Capacidad analítica, precisión y constancia. Mostrar diligencia y atención al ocuparse de los registros y de los gastos.

**FUNCIONES ESCENCIALES**

Elaboración situación financiera (Diario)  
 Elaboración notas bancarias (Diario)  
 Elaboración de comprobantes de egreso (pagos) Barranquilla - Cartagena-Bucaramanga-Bogota (Diario)  
 Revision y Elaboracion Caja Menor Bogota (Diario)  
 Elaboración de notas débitos (Cada Vez que Sea Necesario)  
 Analisis Y programacion Pago de Proveedores (Semanal)  
 Revision y Legalizacion de Anticipo (Semanal)  
 Conciliacion de Proveedores Vs Contabilidad (quincenal)  
 Liquidacion De Comisiones Tecnico (cada vez que sea necesario)  
 Informe Gastos Bancarios (comparativo de las tarifas pactadas Vs lo real) (Mensual)  
 Control de las declaraciones de Cambio  
 Informe Relacion de Pagos realizados (Semanal)  
 Enviar Certificado Retencion en La fuente (cada vez que sea necesario)  
 Cualquier solicitud que realicen el jefe de contabilidad-gerente financiera

## Anexo 7: Asistente Contable

## MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S



<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>CARGO:</b>	ASISTENTE CONTABLE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CONTABILIDAD
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE CONTABILIDAD
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
Amplio conocimientos en contabilidad, Procedimientos de oficina, Procesamiento electrónico de datos, teneduría de libros, Sistemas operativos, hojas de cálculo, Transcripción de datos.	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
El encargado del puesto deberá llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras que le sean delegas por el contador público, en donde la información financiera que maneja sea oportuna y fidedigna para la toma de decisiones de las empresa.	
<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
Contabilización de facturas de compra (Diario)	
Revision y Liquidacion e Ingreso de Importaciones de Importaciones ( cada vez que llegue una importacion)	
Entrada Mercancia de Proveedores Remisiona (cada vez que sea necesario)	
Salida de mercancía de inventario (garantía-consumo-ajuste y otros) (Cada vez que se Solicite)	
Revisión Y contabilizacion de cajas menores - Barranquilla - Cartagena - Bucaramanga (Semanal)	
Revision De Caja General Tiendas y enviar reporte del estado de la cajas (Gerente Financiera y Jefe Contabilidad) - (Semanal)	
Liquidacion de Nomina (Quincenal)	
Liquidacion de Comisiones Asesores (Mensual)	
Provision de Costos o gastos (Mensual)	
Informe De Transporte Mercancia Para el Seguro (Mensual)	
Conciliaciones Bancarias 8 Bancos (Mensual)	
Liquidacion de Aportes (Mensual)	
Revision de gastos y costos por centro de costo ( mensual)	
Reemplazar cajera en caso de ausencia (cada vez que sea necesario)	
Realizar Inventario (De Acuerdo a lo Programado)	
Cualquier solicitud que realicen el jefe de contabilidad-gerente financiera	

## Anexo 8: Cartera

<b>MANUAL DE FUNCIONES FRIO COLOMBIA S.A.S</b>	
	
<b>IDENTIFICACION</b>	
<b>CARGO:</b>	CARTERA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE FINANCIERA
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<p>Amplio conocimientos en contabilidad, Procedimientos de oficina, Procesamiento electrónico de datos, teneduría de libros y archivos, Sistemas operativos, hojas de cálculo.</p>	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<p>Realizar gestiones efectivas para mantener al día los créditos de nuestros clientes, diseñando estrategias y herramientas de recaudo efectivo de la cartera para evitar altos índices de morosidad.</p>	
<b>FUNCIONES ESCENCIALES</b>	
Elaboración de Informe de márgenes de ventas (Diario)	
Elaboración de informe de banco para consolidado (Diario)	
Realizar Consignaciones Diarias	
Verificación y confirmación del recaudo Bancario, seguimiento elaboración de recibos de caja y cheques devueltos (Diario)	
Cobro telefonico y/o visita a clientes (Diario)	
Conciliar cartera con cliente (cada vez que sea necesario)	
Elaboración Notas Crédito cliente (Cuando sea necesario)	
Informe Indicadores (Semanal)	
Enviar y realizar seguimiento de la cartera de los clientes (Semanal)	
Verificación de documentación para estudio de crédito a cliente (cada vez que sea necesario)	
Atender a las cajas para procedimiento de cupo de Crédito, exoneración de factura y cheque por Covinoc	
Revisar y conciliar Anticipo de clientes (Semanal)	
Revisar y conciliar remisiones Clientes (Semanal)	
Conciliación de cartera con contabilidad (semanal)	
Custodia de cheques posfechado	
Envío de Cliente morosos Abogados (Cuando sea Necesario)	
Revisión de Facturas Semanalmente de las tiendas (Barranquilla, Cartagena) (semanal)	
Aumento de Cupo Previa autorización (cada vez que sea necesario)	
Cualquier solicitud que realicen el jefe de contabilidad-gerente financiera	

Anexo 9: Mapa de Procesos

