

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN LOGÍSTICO Y ADMINISTRATIVO PARA LA  
EMPRESA ETEM S.A.S.**

**WENDY YUMARA FUENTES TORRES**  
**Código:**

**DANIA VALENTINA CASTRO SIERRA**  
**Código:**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GIRARDOT**  
**2021**

**PLAN DE REESTRUCTURACION LOGISTICO Y ADMINSITRATIVO PARA LA  
EMPRESA ETEM S.A.S.**

**WENDY YUMARA FUENTES TORRES  
Código: 310212240**

**DANIA VALENTINA CASTRO SIERRA  
Código: 310215110**

**Trabajo de Grado para optar Título Administrador de Empresas**

**Docente Asesor  
Diego Castro Munar**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GIRARDOT  
2021**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

## **AGRADECIMIENTOS:**

Agradecida primeramente con Dios por permitirme seguir avanzando en una etapa de crecimiento como está, a mí a mi madre quien hizo de mí el ser que soy brindarme siempre sus apoyo, mi esposo por creer en mí y apoyarme en cada cosa, a mis hijos por cederme sus espacios para cumplir esta meta que es de todos, por ustedes y para ustedes, los amo.

Quiero agradecer primeramente a Dios por permitirme llegar a este punto de mi vida, Agradezco a mis padres por darme la vida, A mi madre por no dejarme desfallecer ante las circunstancias, A mi padrastro por brindarme sus consejos y una voz de aliento, A mi pareja por su apoyo para cumplir con esta meta personal y por último, pero no menos importante agradezco a mi familia que también estuvo acompañándome cada instante en este proceso. Con mucho cariño este logro también es para ustedes.

## DEDICATORIA

Este presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por que el todo lo puede y sin el nada es posible, a nuestros familiares que nos han apoyado, nuestros Docentes con cada una de sus enseñanzas y tiempo brindado logrando con ello que se haya realizado de la mejor manera posible sirviendo de guías para otros.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	IV
DEDICATORIA.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TÍTULO .....	2
2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. ÁREA.....	3
2.2. LÍNEA.....	3
2.3. PROGRAMA .....	3
2.4. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. JUSTIFICACIÓN .....	4
4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	6
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
5. MARCO DE REFERENCIA.....	7
5.1. MARCO ANTECEDENTES .....	7
5.2. MARCO TEÓRICO.....	9
5.2.1. Reestructuración Empresarial .....	9
5.2.1.1. <i>Matriz DOFA</i> .....	11
5.2.1.2. <i>Matriz PESTEL</i> .....	11
5.2.1.3. <i>Matriz BCG – Boston Consulting Group</i> .....	11
5.2.1.4. <i>Matriz Cadena de Valor</i> .....	12
5.2.1.5. <i>Matriz Kraljic</i> .....	12
5.2.2. Logística.....	12
5.2.3. Administrativa.....	14
5.2.4. Planeación Estratégica.....	16
5.3. MARCO CONCEPTUAL .....	17
5.3.1. Reestructuración Empresarial .....	17
5.3.2. Logística.....	17
5.3.3. Administrativa.....	18
5.3.4. Planeación Estratégica .....	18
5.4. MARCO LEGAL .....	18
5.5. MARCO GEOGRÁFICO.....	19
5.5.1. Macrolocalización. ....	19
5.5.2. Microlocalización .....	21
6. METODOLOGÍA: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN .....	22
6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	22
6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	22
6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	22
6.4. POBLACIÓN .....	22
6.5. MUESTRA.....	22
6.6. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	23
7. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL .....	24
7.1. OBJETIVOS A DESARROLLAR.....	24

7.1.1. Identificación y caracterización de las problemáticas logísticas y administrativas de la empresa ETEM S. A. S .....	24
7.1.1.1. Situación Actual del Problema .....	25
7.1.1.2. Formulación del Problema .....	25
7.1.2. Diagnóstico logístico y administrativo a nivel empresarial para la determinación de los factores críticos de la organización ETEM S. A. S .....	25
7.1.2.1. Matrices Aplicadas.....	25
7.1.2.1.1. <i>Matriz DOFA</i> .....	26
7.1.2.1.2. <i>Matriz PESTEL</i> .....	29
7.1.2.1.3. <i>Matriz Boston Consulting Group - BCG</i> .....	32
7.1.2.1.4. <i>Matriz Balance Score Card - BSC</i> .....	33
7.1.2.1.5. <i>Matriz Cadena de Valor</i> .....	37
7.1.2.1.6. <i>Matriz Kraljic</i> .....	38
7.1.3. Analizar los factores críticos los cuales permitan la definición del plan estratégico a nivel logístico y administrativo en la empresa ETEM S.A.S	39
7.1.3.1. Resultados de la Encuesta a los clientes de ETEM S.A.S .....	39
7.1.3.2. Resultados de la Encuesta a los Colaboradores de ETEM S.A.S	42
7.2. ETAPA DIAGNÓSTICA (La empresa debe contar con mínimo 2 años de trayectoria).....	45
7.2.1. Caracterización de la Empresa.....	45
7.2.2. Análisis de Procesos Internos .....	47
7.2.2.1. Manual de Funciones Por Cargo.....	48
7.2.3. Priorización de Factores Críticos o de Mayor Impacto.....	57
7.2.4. Diseño del Plan de Acción Estratégica.....	58
7.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA .....	59
7.3.1. Generación de Recursos Financieros .....	60
• Proyección Generación de Recursos.....	61
7.4. ALISTAMIENTO .....	61
7.5. EJECUCIÓN DEL PLAN .....	62
7.6. MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	62
7.7. ETAPA DE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RESULTADOS (Evidencias) .....	63
7.7.1. Desempeño General ETEM S.A.S.....	63
7.7.2. Clientes .....	65
7.7.3. Procesos .....	66
7.7.3.1. Branding .....	66
7.7.3.2. Marketing Digital .....	67
7.7.4. Crecimiento y Desarrollo Logístico .....	68
8. CONCLUSIONES.....	71
9. RECOMENDACIONES .....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

## INTRODUCCIÓN

Esta propuesta tiene como finalidad mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los colaboradores de la empresa ETEM S.A.S, dando a conocer alternativas para el desarrollo de un organigrama y procedimientos definidos. La empresa para poder avanzar necesita crear procesos definidos que se puedan ejecutar y aplicar a las tareas que se realizan día a día, este es el caso de ETEM S.A.S, cuya actividad comercial es brindar el servicio de tercerización en seguridad social y recurso humano. Teniendo en cuenta lo anterior, se detecta la necesidad de establecer un manual de procesos y procedimientos, alcanzando el cumplimiento de las actividades internas de manera concreta, con esto se proyecta mejorar el desarrollo administrativo y organizacional de la empresa.

Asimismo, ETEM S.A.S es una empresa con más de 4 (cuatro) años de experiencia en el mercado, se especializa en recursos humanos, brinda el servicio de tercerización en afiliaciones a seguridad social Empresa Promotora de Salud - EPS, Administradora de Riesgos Laborales - ARL, Cajas de Compensación Familiar - CCF, Administradoras de Fondos de Pensiones - AFP, dentro del cual el enfoque principal es el servicio especializado en recursos humanos y servicios complementarios; i) Suministro de personal, ii) Outsourcing de nóminas, iii) Asesoría del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SGSST y iv) Capacitación en climas organizacionales.

Por consiguiente, se abre la posibilidad de seguir mejorando los procesos logísticos para impactar más mercados y desde allí lograr reconocimiento en la población y en los alrededores. Se encuentra ubicada en manzana A casa 5 Etapa 3 Barrio Cábmulos de Girardot Cundinamarca, encargada de minimizar costos en algunos procesos de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad y sus alrededores.

Para la ejecución de este trabajo se aplica trabajo de campo para la recolección de datos e información la observación directa en cada uno de los departamentos, aplicación de encuestas al personal directo de la organización.

Dentro de la problemática dentro de la organización se encontró que se deben determinar funciones y definir en concreto las actividades de cada área, detectar niveles de jerarquías o líneas de mando entre trabajadores para llevar un mejor flujo de trabajo y así tener mejor logística en los procesos, la ausencia de un organigrama bien estructurado para la culminación de tareas de trabajo eficiente en la organización y en ello se basa esta propuesta de mejora.

## **1. TÍTULO**

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN LOGÍSTICO Y ADMINISTRATIVO PARA LA  
EMPRESA ETEM S.A.S.**

## **2. ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. ÁREA**

Gestión de las Organizaciones y la Sociedad

### **2.2. LÍNEA**

Desarrollo Organizacional

### **2.3. PROGRAMA**

Programa Administración de Empresas

### **2.4. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Según la Guía Metodológica Actualizada de la Universidad de Cundinamarca en el año 2017; dentro del Numeral 3. OPCIONES DE GRADO<sup>1</sup> y el Acuerdo 002 del 17 de agosto de 2016, en su Artículo IV, establece opciones de grado como requisito parcial indispensable y obligatorio para graduarse, dentro de las cuales las estudiantes han seleccionado Proyectos de Emprendimiento – Reestructuración Organizacional.

---

<sup>1</sup> Universidad de Cundinamarca. Guía Metodológica Opciones de Grado. Actualizada agosto 2017.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, independientemente del tamaño o sector económico, las empresas necesitan tener un conocimiento profundo de cómo funcionan todos los procesos y cómo se relacionan con el desempeño de la gestión del talento dentro de la organización. Establecer una estructura organizativa y funcional adecuada permitirá que las actividades y los procesos logísticos de la empresa ETEM S.A.S, se desarrollen de manera eficaz y eficiente, alcancen las metas establecidas y orienten a los empleados, para que todos puedan realizar sus funciones.

Las empresas de hoy en día es fundamental crear impacto y esto es lo que se ha propuesto dentro de ETEM S.A.S, el mercado es la mejor plataforma para facilitar las soluciones a los grandes retos sociales, un claro ejemplo son empresas como Facebook, Amazon y coca cola quienes desde sus inicios tuvieron un enfoque en crear experiencias debido a este rumbo recogen información, datos y la transforman en una gran aliada para implementar estrategias que enamoren a los clientes actuales y seduzcan mercados potenciales, este es el enfoque principal de los creadores de este contenido cuando describen sus objetivos estratégicos, diseñando medios digitales para cautivar desde la perspectiva humana. Se desea conectar con esta nueva forma de hacer mercadeo.

Así mismo el impacto se va a generar desde sus cimientos y algunos procesos, de la misma manera se desarrollaron a modo interno un manual de funciones objetando que el colaborador sea un profesional apropiado para captar y determinar la tendencia y prácticas de consumo llevando el servicio a un mejor posicionamiento mediante sus habilidades intrínsecas.

Las bondades de un plan de Reestructuración Organizacional logístico para la empresa ETEM S.A.S se ven plasmados en la importancia que tiene para ésta, el contar con una estructura organizacional adecuada, coordinación y definición de actividades, manuales de procedimientos, reglamentos establecidos, en consecuencia, esto facilita un mejor flujo de información y de los recursos necesarios para gestionar los procesos de la empresa también se va generar propuestas para la captación del mercado y así llevar un crecimiento paulatino.

El objetivo de esta reestructuración es hacer parte participativa del mercado empresarial, hacer las cosas debidamente por medio de la estrategia y llevando una adecuada logística va permitir que el proceso fluya y no generar liquidez.

Este trabajo tiene Como objetivo servir de guía para la resolución de problemas y fortalecer la estructura organizacional de la empresa mediante el nombramiento de líderes de proceso. Los líderes de proceso deben supervisar y mejorar todas las actividades y metas especificadas (estructura, costo, calidad, productividad, seguridad y salud).

El plan de reestructuración organizacional logístico a la empresa ETEM S.A.S. proporcionará las bases sólidas para mejorar su funcionamiento a través de una administración eficiente por lo cual tendrá; un modelo de estructura organizacional que proporcionará a la empresa una visión clara del proceso y métodos de medición y desarrollo de procesos.

Captar la información del personal relevante para captar los documentos relacionados con las funciones, control y seguridad de cada actividad realizada en las distintas regiones. Oportunidades de mejora y crecimiento, porque a través del proceso, su gerente y las guías y manuales que maneja cada departamento tienen un conocimiento detallado del funcionamiento de la organización.

Los beneficiarios de esta propuesta será directamente la empresa quien con base en nuevas proyecciones y establecimiento de normas podrá darle la implementación y así mejorar procesos llevando a cabo un mejor desarrollo de sus actividades y en cuanto a los beneficiarios indirectos son todas aquellas personas y empresas externas que indirectamente ayudan al crecimiento porcentual de nuestra empresa, proveedores y clientes activos. La factibilidad en cuanto a la información, se lo hará a través de la observación directa en las instalaciones de la empresa ETEM S.A.S, posteriormente se elaborará una ficha de observación y una encuesta de clima organizacional en la que participarán directivos y empleados procediendo a realizar el análisis estadístico para generar los resultados de la problemática del tema de investigación.

## **4. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el plan de reestructuración logístico y administrativo para la empresa ETEM S. A. S. el cual permita la identificación y caracterización de los procesos empresariales a nivel interno y externo.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y caracterizar las problemáticas logísticas y administrativas surgidas en el transcurso del tiempo de la empresa ETEM S. A. S.
- Realizar el diagnóstico logístico y administrativo a nivel empresarial el cual permita la determinación de los factores críticos de la organización ETEM S. A. S.
- Analizar los factores críticos los cuales permitan la definición del plan estratégico a nivel logístico y administrativo en la empresa ETEM S.A.S.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO ANTECEDENTES

En el proyecto de los autores Saavedra A. Claudia P. y Salgado T. Gonzalo. (2018), Estructura del Plan Logístico para el Mejoramiento del Departamento de Camisas de la Empresa Gala y Etiqueta tuvo como objetivo central analizar las carencias en los procesos logísticos, además de proponer un plan estratégico el cual le permita mejorar los procesos en la cadena de suministros a través de software, primordialmente en el producto camisas sobre medida, teniendo en cuenta que es el producto estrella de la empresa, con el fin de hacerla más competitiva en el mercado.

La investigación se basó en lo explicativo, debido a determinar las causas y las consecuencias generadas por el sistema logístico actual del departamento de camisas de la empresa. Para de esta manera poder realizar la propuesta del mejoramiento logístico de la misma.

Se concluyó de este plan, la organización aunque conoce a sus clientes y proveedores directos, no tiene una base de datos lo suficientemente amplia sobre estos; lo que le impide conocer más allá de su compra de materia prima en primera instancia y sus ventas a su cliente principal. Esto representa un problema en la cadena de suministros, ya que se desconoce gran parte de ella e impide una mejoría en los factores de producción como: costos, almacenamiento, entregas, devoluciones, tiempo, etc.

De igual manera, al desconocer información sobre los proveedores de su proveedor, y los clientes de su cliente, presentando como solución la posibilidad de creación de alianzas y estrategias que pueden beneficiar tanto a la empresa, como a toda la cadena de suministros, haciéndola más eficiente, por medio de la eliminación de procesos e intermediarios innecesarios e implementado medidas de mejora y fortalecimiento de lazos entre los participantes que influyen en el proceso de producción de la empresa.

Según la investigación denominada Plan Estratégico Logístico Para Una PYME de la autora Valeria Beatriz Gómez (2017) describe el objetivo de un plan estratégico logístico el cual es ganar ventajas competitivas mediante una adecuada satisfacción de los requerimientos de los clientes, anticipándose a los requerimientos logísticos y realizando una adecuada gestión de recursos propios y de terceros. Debe estar incluido en el proceso de planificación de la empresa. Abarcando la cadena de suministros desde compras y adquisiciones, incluyendo la reconstrucción del proceso de producción, que en una operación globalizada está cada vez más segmentada y deslocalizada, hasta la distribución física del

producto, su puesta en servicio, la posventa y el mantenimiento. Asimismo, proponer mediante un diagnóstico interno de los procesos logísticos y externo de los competidores, proveedores, clientes y precios en el mercado lograr el análisis de la cadena logística actual, proponiendo estrategias las cuales apunten a optimizar su desempeño operacional y el aumento de la competitividad.

En el relevamiento para obtener los datos necesarios para el desarrollo de este proyecto de investigación se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. La recolección de datos cualitativos se realiza en el ambiente a investigar, a través de la observación participante, la cual es una técnica con el propósito de explorar y describir ambientes. Otra herramienta utilizada es la entrevista al actor o actores intervinientes, en donde el entrevistador intenta obtener información sobre los ejes importantes a estudiar.

En conclusión, la recolección de datos sobre la empresa y la transformación de los mismos en información, permitió establecer el camino hacia el cual ésta debería estar enfocada de ahora en adelante. El mismo consiste en mejorar su cadena logística, mediante la modificación de algunos de sus procesos tradicionales y la aplicación de herramientas logísticas, para lograr su sostenimiento y desarrollo en el mundo competitivo.

Con el Plan Estratégico Logístico desarrollado en la presente investigación se logrará tener un control en los aspectos más significativos que representan el mayor porcentaje en el costo total logístico, a saber: → A través de un Plan agregado de producción se sugirió implementar el método de fuerza de trabajo constante con horas extras para planear la producción. En este método, el punto importante está en encontrar el número adecuado de trabajadores y producción, para que las horas extra y los costos de inventario sean mínimos. Finalmente, se establecieron las políticas de inventario, que lograrán un bajo nivel de inversión para conservar el capital, un nivel de stock óptimo para reforzar las ventas, y adecuado para garantizar el proceso productivo, generando puntos de control en el inventario e indicadores de eficiencia del mismo.

Según la investigación de Alexis Rodrigo Díaz Quiroz y Andrés Fernando Sánchez Camacho denominada Plan de Logística de Distribución para la empresa Las 3 SSS Ltda en el año (2013), tuvo como objetivo desarrollar el incremento de los niveles de satisfacción del portafolio de clientes de la organización. A su vez, se caracterizó el sistema de recursos y medios involucrados a nivel empresarial. La metodología implementada se basó en lo descriptivo de los problemas presentes durante las actividades diarias.

En conclusión, la aplicación de un diseño logístico para mejorar de manera transversal una o varias áreas funcionales de la empresa, hace que la radiografía sacada de la compañía, se pueda comparar de manera casi inmediata con los

resultados obtenidos, luego de la ejecución del plan. Además, identificar que en la empresa Colombiana, prima el buen trabajo, pero de manera empírica, hace que las justificaciones para incursionar a la empresa dentro de sistemas teóricos de administración, ingeniería, economía, y en especial logística, sean miles, basado en la perdurabilidad de las empresas que año tras año se crean y en la misma forma quiebra.

De las anteriores investigaciones, se destaca la gran utilidad de los planes logísticos y administrativos el factor estratégico de la mejora de los procesos en la cadena de suministros desde el punto de origen hasta el consumidor final vinculando la competitividad y la empresarialidad en todos los procesos internos y externos. Es primordial el ganar ventajas competitivas mediante una adecuada satisfacción de los requerimientos de los clientes lo cual ayuda anticiparse a los requerimientos logísticos y realizando una adecuada gestión de recursos propios y de terceros. Como también, debe estar incluido el proceso de planificación, dirección y control de la empresa.

Otro factor es abarcar la cadena de suministros desde compras y adquisiciones, incluyendo la reconstrucción del proceso de producción, en una operación globalizada está cada vez más segmentada y deslocalizada, hasta la distribución física del producto, su puesta en servicio, la posventa y el mantenimiento de los niveles de satisfacción del portafolio de clientes de la organización. A su vez, se caracterizó el sistema de recursos y medios involucrados a nivel empresarial.

## 5.2. MARCO TEÓRICO

**5.2.1. Reestructuración Empresarial.** Según el teórico Francisco Coll Morales (2020) la reestructuración empresarial es el proceso mediante el cual una empresa se transforma, adaptándose a un nuevo modelo empresarial, antes desconocido para ella. El objetivo de la reestructuración es generar mayor competitividad y garantizar el funcionamiento futuro.

Una reestructuración empresarial es un proceso que acometen las empresas. A través de la reestructuración, una empresa adopta un nuevo modelo de negocio, el cual es distinto al que presentaba anteriormente. Entre los objetivos de la reestructuración empresarial se encuentra el incrementar la competitividad en el mercado, así como garantizar la presente. A la vez que, por otro lado, garantizar que la empresa va a continuar con su funcionamiento en el futuro.

La reestructuración siempre suele ir aparejada a procesos complicados para la compañía. Dado que, de precisar una reestructuración, la empresa debe estar atravesando un escenario complicado el cual le lleve a cometer tal proceso.

De antemano, la reestructuración empresarial es un proceso realizado para adoptar un nuevo modelo de negocio ante un escenario en el que el actual no funciona, o se prevé que no funcione a su máximo rendimiento en el futuro. Sin embargo, la reestructuración empresarial no significa que debamos cambiar todo. Es decir, pese a que una reestructuración hace referencia a grandes cambios, estos cambios pueden darse en puntos específicos que se consideran estratégicos para adoptar un nuevo modelo de negocio.

Por consiguiente, no se puede clasificar la reestructuración empresarial, dependiendo de cuál sea el punto afectado. De esta manera se clasifica como; i) Reestructuración interna, con el fin de generar una mayor eficiencia en el funcionamiento de los departamentos. ii) Reestructuración tecnológica, con el fin de adaptarse a los nuevos avances producidos en el sector. iii) Reestructuración financiera, es una de las más comunes. Se hace con el fin de adaptar la compañía desde el punto de vista financiero, reestructurando todas las cuentas de la compañía.

Como consecuencia, las empresas se reestructuran debido a causas internas o externas, se debe estar atento a los indicadores pues la adaptación es clave en la gestión empresarial. Es por eso que la empresa puede precisar reestructurarse por dos motivos; causas externas como lo económico, lo legal, lo sociológico, lo competitivo y lo tecnológico. Dentro de las causas internas como el equipo, la estructura, la capacidad de adaptación, la confianza y la rigidez.

Por este motivo, entre las causas internas y externas a generar la necesidad de acometer una reestructuración se puede mencionar; el cambio en las tendencias de consumo, el predominio de la competencia en el mercado, la entrada de nuevos competidores, la pérdida de posicionamiento en el mercado, la mala evolución de los resultados de la compañía, la falta de rentabilidad en el negocio, las dificultades de financiación, por la obsolescencia del producto o servicio, la crisis económica global, por la crisis económica en el sector.

Al adentrar las fases del proceso de reestructuración, se consideran los siguientes,

- **Diagnóstico de la situación.** Conocer bien el problema de la empresa, así como desarrollar una relación de aquellos puntos débiles de la compañía y los medios para corregir la situación.
- **Tratamiento del problema.** Es la parte más difícil, así como la más larga de todas. Una vez identificados los problemas, es cuando procedemos a tratarlos y a corregirlos. Este proceso es largo, pues es el momento de poner en práctica las estrategias seleccionadas para corregir la situación.

- **Recuperación y crecimiento:** Esta es la última etapa. Es el objetivo, pero llegar hasta aquí es difícil. Y es difícil por el hecho de que solamente se considera que estamos en esta etapa cuando las estrategias adoptadas han tenido éxito. Si se ha hecho bien y hemos conseguido corregir la situación, en esta fase es donde evaluamos la situación nuevamente, desarrollando métricas y sistemas de control para gestionar el cambio y controlar su evolución (Economipedia; 2020).

**5.2.1.1. Matriz DOFA.** Permite abordar acciones de evaluación para efectos de diagnóstico organizacional, luego se determinan estrategias y acciones de intervención tanto en el sector productivo y social. De tal forma, se basa en la aplicación como herramienta objetiva, práctica y viable. (Ponce; 2006)

**5.2.1.2. Matriz PESTEL.** Esta matriz permite analizar el entorno macroeconómico y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. al igual, es útil para elaborar el plan de negocio, plan estratégico, plan de marketing y el plan financiero. Además, se reconocen todos los factores externos a la organización, aquellos fuera de influencia propia, es así como la información es valiosa para aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades. Es necesario y recomendable realizarlo antes de iniciar un negocio pero también de forma periódica. Trenza, A. (2018)

**5.2.1.3. Matriz BCG – Boston Consulting Group.** Matriz considerada clave para la toma de decisiones, por cuanto ayuda a las empresas a identificar en cuáles productos deben seguir invirtiendo recursos y en cuáles no hacerlo. La Matriz BCG, también conocida como Matriz de crecimiento - participación, permite analizar las carteras de productos y proponer estrategias de mejora continua. Esta herramienta de marketing, creada por la consultora Boston Consulting Group (BCG), es clave para la toma de decisiones, facilitando la identificación de los productos más rentables de la organización y cuáles deberían ser retirados del mercado.

Este modelo gráfico de análisis relaciona las ventas con la rentabilidad y el flujo de caja de cada producto de la empresa. El eje vertical de la matriz representa la tasa de crecimiento, mientras que el horizontal la participación o cuota de mercado. Del mismo modo, cada cuadrante maneja su propia definición y representación gráfica.

- Las estrellas son productos con alta cuota de mercado y generan grandes ingresos económicos para la organización.
- Los signos de interrogación relacionan los productos con un crecimiento prometedor, pero con una participación débil en el mercado. Requieren de grandes sumas de dinero para seguir desarrollándose, a pesar de que generan ingresos bajos.

- Vacas lecheras son la visión de todo emprendedor, generan mayor rentabilidad, están consolidados en el mercado y son consumidos por el público de manera habitual.
- Productos perro, los cuales relacionan la baja tasa de crecimiento y poca participación en el mercado. Al ser identificados, se aconseja retirarlos del portafolio de productos por cuanto no generan ingresos y, por el contrario, consumen recursos innecesarios (Conexionesan; 2020).

**5.2.1.4. Matriz Cadena de Valor.** Mediante esta matriz los empresarios tienen gama de actividades; como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final, las cuales se requieren para llevar a cabo un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso. Las actividades que constituyen una cadena de valor pueden estar contenidas dentro de una sola empresa o divididas entre diferentes empresas, dentro de una única ubicación geográfica o distribuida en áreas geográficas más amplias.

Se hace necesario como lo menciona (Nutz y Sievers; 2016) identificar varios factores los cuales logran desarrollar las cadenas de valor y reunir motores del cambio al interior de las empresas; i) La eficiencia del sistema, ii) La calidad del producto, iii) La diferenciación del producto, iv) Las normas sociales y ambientales, v) El entorno empresarial favorable

**5.2.1.5. Matriz Kraljic.** Considerado como modelo clave para estrategias de compra. Peter Kraljic en 1983 se basó en el instrumento de control para la gestión de inversiones de capital en la bolsa de valores. A partir de allí, la gestión de compras en las empresas es un factor decisivo para el funcionamiento de la logística empresarial y para la administración efectiva del negocio. Las compañías dedican un elevado porcentaje de sus ingresos a proveerse de bienes y servicios de terceros lo cual se considera factor determinante sobre la calidad de los productos a ser comercializados.

**5.2.2. Logística.** La evolución de los enfoques y conceptos de la logística y su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones (Carrasco; 2000) destaca esta utilidad en la gestión del área productiva de la empresa a lo largo del último medio siglo, se encuentra estrechamente relacionada con la evolución experimentada por la logística. Por ello, en lo que sigue, se presentan las etapas y los hitos que caracterizan la evolución de la logística en su aplicación a las actividades empresariales.

Se ha precisado «actividades empresariales », porque, en efecto, la logística es una disciplina que se ha desarrollado genuinamente en el contexto militar, ocupándose del estudio de problemas relativos al suministro, en tiempo, lugar y

forma requeridos, de todos aquéllos bienes y servicios necesarios para asegurar la eficacia de las actividades encomendadas a los ejércitos, tanto en tiempo de guerra, como en tiempo de paz.

El mundo empresarial comienza a darse cuenta del interés de los enfoques y técnicas de la logística cuando, a lo largo del período expansivo que sigue al fin de la Segunda Guerra Mundial, cambian de forma notable las condiciones del entorno y, como consecuencia, los enfoques de gestión tradicionales se revelan como relativamente ineficaces.

Durante el período de 1945; se acaba la Segunda Guerra Mundial, a 1973; tiene lugar la denominada «crisis del petróleo», el entorno empresarial está sometido a un enérgico proceso de cambio, derivado de un crecimiento sostenido de la demanda con tasas, en ocasiones, superaban el diez por ciento anual.

Al acontecer la demanda expansiva y estable, durante este período, se manifestó de forma sostenida una demanda creciente en la mayor parte de los sectores industriales. Un ejemplo representativo: a mediados de los sesenta, en España, la demanda de energía eléctrica estaba creciendo a tasas del 12 por 100 anual.

Dentro del control del mercado por los productores, en las anteriores condiciones, los productores responden con un cierto retraso creando capacidad adicional, lo que se traduce en una relativa escasez de oferta y precios relativamente elevados.

Otro factor surgió, los costes bajos; en este período, las empresas de los países industrializados están comprando petróleo y materias primas a países del tercer mundo a precios relativamente bajos. Además, la estabilidad de una demanda creciente aconseja invertir en plantas de gran dimensión con objeto de obtener economías de escala, lo que se traduce en bajos costes de producción. También son bajos en este período los costes financieros.

En un entorno de estas características, la primera aplicación de las ideas de la logística a la gestión de las empresas tiene lugar en el área de la distribución física. Peter Drucker destaca que, en el extenso mercado estadounidense, se están produciendo deficiencias en la entrega de productos a los clientes. Señala como causa el hecho de que la gestión del proceso de distribución física (flujo de productos terminados desde que salen de fábrica hasta que llegan a los clientes) está dividido entre distintos responsables (de transportes, de almacenes...), cada uno de los cuales tiene una visión parcelaria de su función y de los objetivos que debe alcanzar.

La introducción de estas propuestas tiene lugar como respuesta a los problemas surgidos como consecuencia de la expansión del mercado, pero generalmente deja intacto en la empresa el enfoque funcional tradicional. Así, típicamente, lo que

se hace es añadir una nueva «función» —distribución física— al conjunto de funciones principales previamente establecidas —comercial, producción, compras.

Más adelante, (Magee; 1967) propone un enfoque inequívocamente logístico, como es el de concebir la gestión del flujo de materiales que atraviesa la empresa industrial (desde las materias primas hasta los productos terminados cuando llegan a los clientes), como la gestión articulada de un todo, de un «sistema logístico», formado por elementos interrelacionados. Este enfoque implica que las funciones tradicionales (compras, producción, comercial...), no pueden seguir gestionando sus respectivas parcelas ignorando lo que ocurre en las demás. Por el contrario, su actuación deberá estar coordinada con la de las demás y orientada a dar satisfacción al usuario final.

Este enfoque habría de ser clave en la transformación de los enfoques de gestión de las empresas industriales, pero su aplicación práctica hubo de esperar a que se endurecieran las condiciones del entorno y a que las empresas fueran poco a poco descubriendo las potencialidades del mismo.

Como conclusión, se presentan las principales líneas de evolución de los enfoques logísticos en su aplicación al mundo empresarial. Estos enfoques derivan del pensamiento de sistemas y, consecuentemente, han evolucionado según tres vectores fundamentales: concebir el conjunto de las actividades productivas como medios que añaden valor para unas finalidades que es preciso establecer enfocando a los usuarios de los productos y respetando el medio ambiente; gestionar las interrelaciones entre las partes que realizan las diferentes actividades productivas, superando las barreras entre funciones y el conflicto entre empresas de la misma cadena logística; extender el ámbito de gestión con objeto de articular al mayor número posible de los actores que contribuyen a la consecución de las finalidades previamente establecidas (Carrasco, 1995).

**5.2.3. Administrativa.** La reestructuración administrativa debe contar con la administración moderna (Corvo; 2020) la teoría, principios, herramientas y la importancia ocurre en la era gerencial la cual comenzó en la década de 1890 con Frederick Taylor, quien abogó por abandonar las antiguas prácticas de administración por mejores prácticas las cuales estuvieran respaldadas empíricamente. Esta teoría de la administración sostiene de las empresas pueden mejorar totalmente el rendimiento de los trabajadores no calificados observando primero los procesos de trabajo y luego desarrollando las mejores prácticas.

La administración moderna se basa en la teoría de Adam Smith sobre la división del trabajo, garantiza en cada trabajador se vuelva hábil en una tarea particular, permitiendo sea lo más productivo posible. Esta administración está más centrada en los aspectos psicológicos y sociológicos de la relación humana, utilizando las

teorías de motivación de Maslow y las ideas sobre cómo la estructura organizacional interfiere en la satisfacción.

La formación de grandes empresas hizo que la administración se separara de la propiedad, con gerentes asalariados en lugar de gerentes propietarios. Al entregarse el control a una gerencia contratada conllevó a que los métodos de gestión se utilizaran con mayor amplitud.

Al interior de la Teoría Moderna de la Administración, son las consideraciones que conllevan las estrategias administrativas favorables. Pueden incluir herramientas como normas y procedimientos que se pueden instaurar en las empresas actuales. Por lo cual, se deben considerar principios y herramientas cruciales para lograr objetivos, es así como los principios fueron explicados a inicios del siglo XX por un grupo de pensadores pioneros en administración, como Henri Fayol, Lyndall Urwick, Luther Gullick y Max Weber.

Aunque cada uno de estos teóricos tenía una opinión ligeramente diferente sobre los fundamentos filosóficos de la administración moderna, todos coincidían en los principios. Esta concordancia no sorprende, ya que todos se centraban en el mismo problema - cómo maximizar la eficiencia operativa y la confiabilidad en las grandes organizaciones -. Actualmente, este sigue siendo el único problema que la administración moderna es competente de abordar.

- **La Estandarización.** Minimizar las variaciones de los estándares en torno a las entradas, salidas y métodos de trabajo. El propósito es labrar economías de escala, con eficiencia, confiabilidad y calidad en la fabricación.
- **La Especialización de tareas y funciones.** Agrupar las actividades similares en unidades organizativas modulares, para así reducir la complejidad y acelerar el aprendizaje.
- **La Alineación de objetivos.** Establecer objetivos claros a través de una cascada de objetivos secundarios y métricas de apoyo. Hay que asegurarse que los esfuerzos individuales de arriba hacia abajo sean congruentes con los objetivos.
- **La Jerarquía.** Crear una pirámide de autoridad basada en un rango de control limitado. Esto debe mantener el control sobre un amplio alcance de las operaciones.
- **La Planificación y control.** Pronosticar la demanda y los recursos presupuestarios, además de programar las tareas, realizando luego un seguimiento para corregir las desviaciones del plan. Se debe establecer una regularidad y previsibilidad en las operaciones, en conformidad con los planes.

- **Las Recompensas.** Se deben brindar recompensas financieras a los individuos y equipos por lograr resultados específicos, para así motivar el esfuerzo y garantizar el cumplimiento de las políticas y normas.

Asimismo, la importancia de la Administración Moderna en la reestructuración administrativa radica en:

- **Maximizar la productividad de empleados.** Ayuda a las empresas a maximizar la producción mediante el uso de los recursos humanos a su máximo potencial. Así, las compañías hacen todo lo posible para desarrollar a los trabajadores hacia su máxima eficiencia.
- **Simplificar toma de decisiones.** Max Weber teorizó que los sistemas jerárquicos fomentan tomas de decisiones informadas. En la década de 1990, surgió la teoría del retardo jerárquico.
- **Aumentar participación del personal.** Las teorías de la administración moderna se han interesado en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Por tanto, las empresas le dieron al personal más influencia sobre las decisiones.
- **Pensar objetivamente mediante procesos científicos.** Las teorías de gestión científica dejan que los ejecutivos sean responsables de los procesos científicos, en lugar de simplemente confiar en su criterio. Cuando se implantan estrategias administrativas, los demás en la empresa podrán probar la efectividad de estas estrategias y determinar si son efectivas. Esto evita que la gerencia tome decisiones caprichosas. Por tanto, fomenta a realizar cambios científicamente probados, que incrementen la productividad de los trabajadores.
- **Adaptarse a cambios globales.** Las teorías de globalización toman en cuenta los cambios que ocurren en todo el mundo, además de cómo estos cambios influyen en los negocios. Sostienen que el mundo de los negocios se está volviendo cada vez más interconectado y muchas empresas están haciendo negocios con otras compañías internacionales, invirtiendo, contratando trabajadores y también manejando cadenas de distribución en el extranjero.

**5.2.4. Planeación Estratégica.** El planeamiento estratégico es un concepto el cual data de mediados del Siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas la cual tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. Asimismo, George Steiner (1983) menciona; la planeación estratégica formal como sistema de planeación a largo plazo.

Se considera como un sistema de planeación formada por cuatro planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. De antemano, es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner; 1983, p. 21)

Por consiguiente, el autor consideró el Modelo de Planeación Corporativa Sistemática el cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el futuro, los cuales junto con otros datos relevantes proporcionan la base para que en las organizaciones se tomen mejores decisiones en el presente el cual les permita conocer las oportunidades y evitar los peligros (Steiner, 2004, pág. 20).

Por otro lado, Steiner señala que, para iniciar el proceso de la planeación estratégica, lo primero que se debe hacer es establecer metas organizacionales, seguido de una definición de las estrategias y políticas para cumplir con las metas planteadas, y el desarrollo de planes con buen detalle para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener el fin deseado. En este proceso de antemano se debe decidir el tipo de esfuerzos de planeación que debe llevarse a cabo, cuándo implementarlo, cómo debe realizarse, quien lo hará y que se hará con esos resultados (Steiner, 2004).

Asimismo, según Webprofit 2021 la Planificación Estratégica es considerada como el proceso útil en la toma de decisiones en las empresas, luego al ser procesada la información se logra evaluar la situación actual como la competitividad, el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

### 5.3. MARCO CONCEPTUAL

**5.3.1. Reestructuración Empresarial.** Concibe el desarrollo de las organizaciones a nivel logístico, administrativo, financiero, legal y técnico para alcanzar las metas y objetivos propuestos en la planificación. El cambio interno permitirá enfocar esfuerzos hacia la competitividad y permitir la satisfacción de necesidades de los usuarios además de visualizar prestigio y respaldo en el mercado como empresa líder en el campo del outsourcing.

**5.3.2. Logística.** Se refiere a la relación contractual entre ETEM S.A.S. y una empresa aliada la cual solicita el desarrollo de una o más actividades con funciones logísticas pertenecientes a la organización con el fin de dedicarle el objeto social empresarial. Asimismo, todo el proceso inicial desde la contratación del servicio hasta la entrega del producto final repercute que los procesos y

procedimientos sean coordinados estratégicamente para lograr competitividad y posicionamiento en el mercado.

**5.3.3. Administrativa.** Lo administrativo vincula el conjunto de elementos internos, quienes son las personas que administran la empresa ETEM S.A.S. con capacidades de liderazgo, dirección y control de todas las actividades allí realizadas, como también los medios administrados para consolidar las operaciones a nivel privado o público.

**5.3.4. Planeación Estratégica.** Planear estratégicamente consolida la organización a nivel interno y externo siempre y cuando se cumpla a cabalidad lo propuesto y estipulado como las metas, los objetivos, los planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo. ETEM S.A.S. cuenta con la filosofía organizacional e ideas planteadas para lograr el óptimo funcionamiento de la empresa en el tiempo.

#### 5.4. MARCO LEGAL

- Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020. "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia".
- Ley 1955 del 25 de mayo de 2019. "Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad".
- Ley 1819 de 29 de diciembre 2016. "Por medio de la cual se adopta una Reforma Tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones"
- Ley 1793 del 7 de julio de 2016. "Por medio de la cual se dictan normas en materia de costos de los servicios financieros y se dictan otras disposiciones."
- Ley 1780 del 2 de mayo de 2016. "Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones."
- Ley 1753 del 9 de junio de 2015. "Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"."
- Ley 1735 del 21 de octubre de 2014. "Por la cual se dictan medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales y se dictan otras disposiciones."
- Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010. "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo"

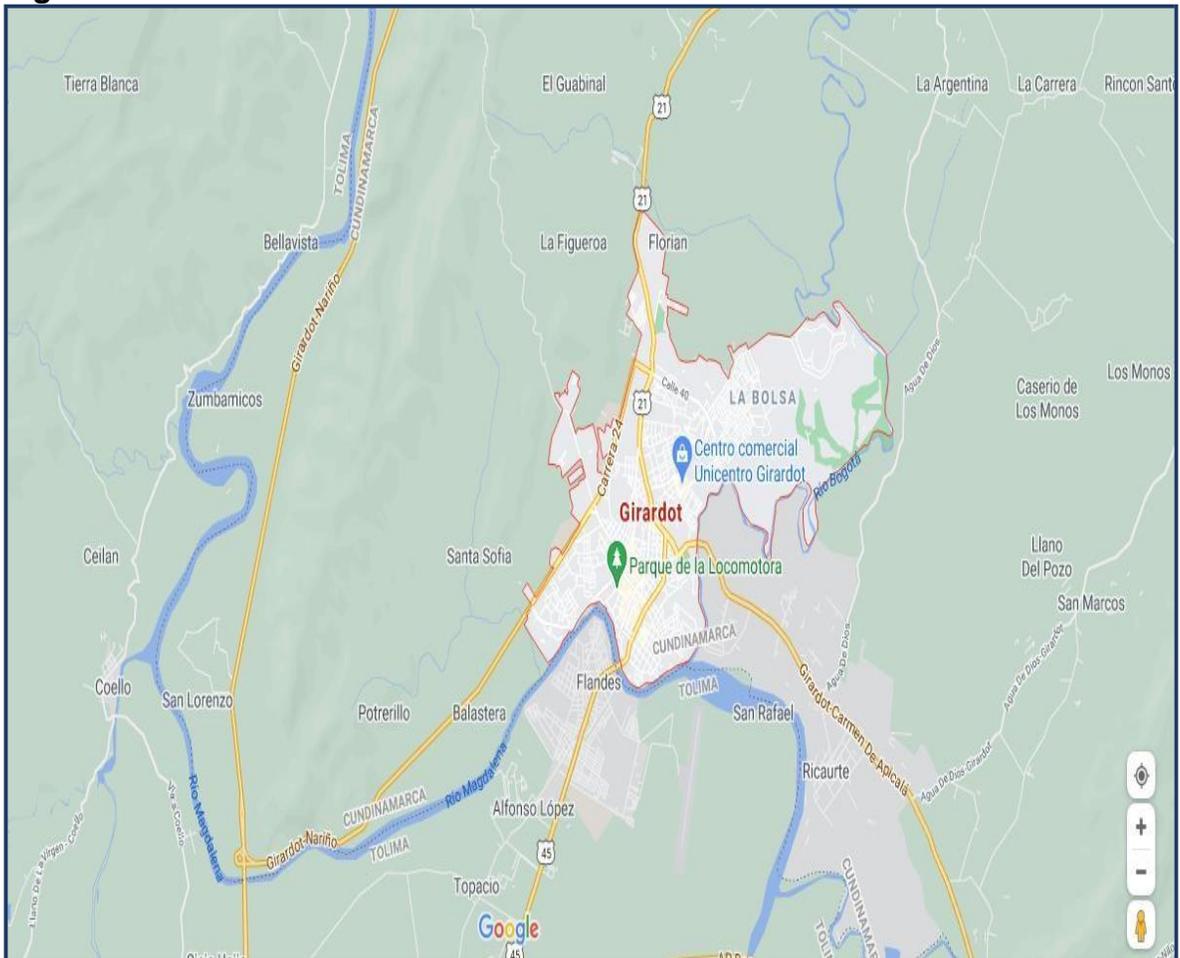
- Ley 1314 del 13 de julio de 2009. "Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento".
- Ley 905 del 2 de agosto de 2004. "Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones."
- Ley 590 del 10 de julio de 2000. "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
- Decreto 1651 del 11 de septiembre de 2019. "Por el cual se adiciona el título 8 a la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015, Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República, para establecer la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación".
- Decreto 1875 del 17 de noviembre de 2017. "Por el cual se adiciona un Capítulo al Título 2 de la Parte 2 del Libro 2, se crea la Ventanilla Única Empresarial -VUE: y se adiciona un párrafo al Artículo 2.2.2.38.6.4 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo".
- Decreto 1451 del 04 de septiembre de 2017. "Por el cual se establecen requisitos y condiciones para la autorización de Sociedades de Comercialización Internacional que comercialicen bienes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas".
- Decreto 489 del 14 de marzo de 2013. "Por el cual se reglamenta el otorgamiento de Garantías, ofreciendo un descuento en el valor de las comisiones, dirigidas a empresas creadas por jóvenes menores de 28 años".
- Decreto 2706 del 27 de Diciembre de 2012. Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

## 5.5. MARCO GEOGRÁFICO

5.5.1. **Macrolocalización.** Girardot es un municipio colombiano del departamento de Cundinamarca ubicado en la Provincia del Alto Magdalena, de la cual es capital.

- Población: 108.720<sup>2</sup> habitantes
- Superficie: 129 km<sup>2</sup>
- Clima: Tropical monzónico Americano.
- Limita al norte con los municipios de Nariño y Tocaima, al sur con el municipio de Flandes y el río Magdalena, al oeste con el municipio de Nariño, el río Magdalena y el municipio de Coello y al este con el municipio de Ricaurte y el río Bogotá. Está ubicado a 134 km al suroeste de Bogotá.

**Figura 1. Girardot Vista Satelital**



**Fuente.** Google.com/maps. 2021.

- La temperatura media anual es de 27.8° C.
- Girardot es uno de los municipios más importantes del departamento de Cundinamarca por su población, centros de educación superior, economía y

2 Consultado en: [http://poblacion.population.city/colombia/girardot/#:~:text=Responder%3A%20Girardot%2C%20Colombia%20\(unidad,2021%20ser%C3%ADa%3A%20108%20720](http://poblacion.population.city/colombia/girardot/#:~:text=Responder%3A%20Girardot%2C%20Colombia%20(unidad,2021%20ser%C3%ADa%3A%20108%20720).

extensión urbana. También es una de las ciudades con más afluencia de turistas y población flotante del país. Girardot conforma una conurbación junto con los municipios de Flandes y Ricaurte, que suman una población de 144.248 habitantes.

**5.5.2. Microlocalización.** El desarrollo del trabajo propuesto se lleva a cabo en el Departamento de Cundinamarca, Municipio de Girardot, ubicación en el Barrio Cámbulos Etapa III Manzana A Casa 5.

**Figura 2.** Ubicación Estratégica de ETEM S.A.S.



Fuente. Google.com/maps. 2021.

## **6. METODOLOGÍA: TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

### **6.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Dentro del proyecto se utiliza la metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) de investigación la cual busca establecer el pro y contras en los procesos, cultural, administrativa y demás modificaciones internas las cuales puedan realizar con el fin de generar ideas coadyuvantes de un mejor servicio y clima organizacional interno, de esta manera se generaron mejoras logísticas para el servicio.

### **6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se usa la investigación aplicada, por cuanto el objetivo es encontrar estrategias las cuales puedan ser empleadas en el abordaje del problema específico. La investigación aplicada se nutre de la teoría para generar conocimiento práctico en el cual se miden ciertas variables para pronosticar comportamientos los cuales son útiles al sector de bienes y servicios, como patrones de consumo, viabilidad de proyectos comerciales y la creación de planes logísticos y administrativos.

### **6.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En la investigación se emplean técnicas de recolección de datos en cuanto a la observación, medición y de la documentación existente en la empresa; es así como se elaboran encuestas de clima organizacional interno, análisis del entorno por medio de observación directa, investigación teórica basada en documentos, archivos y la web y asesoría del profesional de sistemas.

### **6.4. POBLACIÓN**

Se centra en la cantidad de funcionarios, administrativos y agentes externos como clientes aliados a la organización entre independientes y empresas formales las cuales fueron en su totalidad 70 empresas y 4 funcionarios de ETEM S.A.S.

### **6.5. MUESTRA**

Se toma la muestra a un total de setenta y cuatro 74 personas.

## 6.6. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizan las fuentes primarias como archivos y documentos propios de la empresa.

## 7. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

### 7.1. OBJETIVOS A DESARROLLAR

**7.1.1. Identificación y caracterización de las problemáticas logísticas y administrativas de la empresa ETEM S. A. S.** Con el tiempo, debido a factores económicos y sociales (como la globalización), se han producido diversos cambios en la forma en que se orienta y gestiona la organización, de modo que el gobierno puede implementar nuevas tendencias de mercado a través de una estructura flexible que le ayude a mejorar su competitividad.

Todas las empresas tienen elementos en común, pero el más importante está integrado por la logística, la cual permite cumplir con los avances, logros y fracasos de las organizaciones. La logística dentro de las organizaciones es la clave del éxito para la consecución de los objetivos por lo que es de suma importancia evaluar su desempeño y la capacidad de cada actividad dentro de los procesos en la organización, con el fin de detectar las necesidades de actividad y de cada área de trabajo y fortalecerlas para mejorar su rendimiento, de allí nace la idea de generar una reestructuración interna para cada proceso llevando a cabo la identificación del cargo y sus respectivas funciones como mejoramiento intrínseco dentro de la organización.

El desempeño de cada persona está dado de acuerdo al esfuerzo y desarrollo del individuo en el cargo; mediante la evaluación del desempeño podremos localizar causas del bajo rendimiento de sus actividades y establecer si los procesos o tareas designadas fallan por causas humanas o de herramientas, para después aplicar correctivos de común acuerdo para el caso del recurso humano: entrenamiento, incentivos, auto perfeccionamiento, estímulo a la mayor productividad, oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, permitiendo una adecuación de la persona al cargo dentro de la empresa o si por el contrario se hace necesario la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de negocio para alcanzar mayores niveles de eficiencia general esto con el fin de dar mejoras del servicio a futuro y generar un lineamiento interno de guía para cada colaborador.

ETEM S.A.S. es una empresa con 4 años de experiencia en el mercado, brinda el servicio de tercerización en seguridad social y recurso humano, ubicada en la Manzana A Casa 5, Etapa III, Barrio Cábulo de Girardot Cundinamarca, encargada de minimizar costos de algunos procesos de las medianas y pequeñas empresas a nivel municipal en la ciudad de Girardot y sus alrededores.

“Cuenta con personal calificado, base de datos actualizadas, y un servicio especializado para sintetizar los procesos minimizando los costos de operación directa e indirectamente para ser más competitivas en el mercado, Su enfoque es

desarrollar una infraestructura logística y de procesos que permita ofrecer cada vez más beneficios a sus trabajadores, llevando a cabo sus funciones reales y por ende a sus clientes brindarles un mejor servicio, es por ello que el actual manejo de la empresa genera la necesidad de formalizar una estructura organizacional adecuada definida, al levantamiento de los procesos logísticos buscando efectividad en cada uno de estos.

**7.1.1.1. Situación Actual del Problema.** Los problemas principales que presenta la empresa ETEM S.A.S. es no poseer una estructura organizacional bien definida en su totalidad.

- Determinar micro y macro funciones.
- La necesidad de un manual de políticas que permitan desarrollar la gestión organizacional.
- También, presenta la necesidad de un manual de funciones para actividades administrativas encaminadas al logro de resultado.

Existen factores que impiden el mejoramiento de las actividades dentro de la empresa las cuales se enfatizan a continuación:

- La ausencia de un organigrama bien estructurado para la culminación de tareas de manera eficiente.
- La falta de claridad de procesos dado que a veces se realizan dos veces.
- La falta de la logística en los procesos los cuales intervienen en las actividades diarias de la organización.
- No tener medios informativos de los servicios.

**7.1.1.2. Formulación del Problema.** ¿Qué impacto generaría un plan de reestructuración logística y administrativa en la empresa ETEM S.A.S?

**7.1.2. Diagnóstico logístico y administrativo a nivel empresarial para la determinación de los factores críticos de la organización ETEM S. A. S.** A continuación se desarrollan varias matrices administrativas las cuales permitan identificar factores críticos para ser analizados y luego diagramar el plan de mejoramiento a nivel logístico y administrativo.

**7.1.2.1. Matrices Aplicadas.** Se elaboran las matrices Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - DOFA, Perfil Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal - PESTEL, Boston Consulting Group - BCG, Balance Score Card - BSC y la Cadena de Valor.

**7.1.2.1.1. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Puntualidad en entregas Costos reducidos Calidad de servicios Uso de herramientas tecnológicas Manejo de tiempos comerciales Cumplimiento en normatividad Uso de estrategias de pago	Aparición nuevos procesos Expansión comercial Implementación nuevos servicios Incremento de cobertura Fidelización de clientes Incremento en competitividad Aumento clientes potenciales
<b>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES - FO</b>	
<p>Puntualidad y responsabilidad al realizar los procesos</p> <p>Expansión comercial con costos reducidos</p> <p>Implementación de nuevos servicios.</p> <p>Mayor cobertura en herramientas tecnológicas brindadas para el manejo de tiempos y mejora de servicios.</p> <p>Garantizamos el cumplimiento de la normatividad en el pago de sus obligaciones de nómina, seguridad social y prestaciones sociales.</p> <p>Estrategias de pago (adquiera el servicio y después cancela).</p> <p>Actualizar el manejo de facturas electrónicas.</p> <p>Fidelización de clientes (Servicio, calidad, acompañamiento constante)</p> <p>Cumplir lo pactado y tomar las experiencias de los clientes</p> <p>Clientes fieles, cubrir las necesidades del cliente con procesos de calidad.</p>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cuota de mercado baja Agilidad en trámites Estándares de calidad Ineficiente logística en servicios Uso de estrategias administrativas Muestra de beneficios ineficiente	Competencia desleal Condiciones cambiantes del mercado Contrataciones ilegales Aumento de impuestos a outsourcing Riesgos fiscales Aparición de empresas especializadas
<b>DEBILIDADES Y AMENAZAS - DA</b>	
<p>La participación con la que cuenta la empresa en el mercado es baja.</p> <p>Pérdida de clientes por no contar con agilidad en los trámites.</p>	

Falta de gestión en la búsqueda de nuevas empresas aliadas

Inexistencia de contratos con empresas que manejan cartera vencida.

Flexibilidad ante las condiciones cambiantes del mercado.

Mostrar los beneficios con calidad

Ante la falta de estándares de calidad existe la posibilidad de contratar ilegalmente.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Puntualidad en entregas Costos reducidos Calidad de servicios Uso de herramientas tecnológicas Manejo de tiempos comerciales Cumplimiento en normatividad Uso de estrategias de pago	Competencia desleal Condiciones cambiantes del mercado Contrataciones ilegales Aumento de impuestos a outsourcing Riesgos fiscales Aparición de empresas especializadas
<b>FORTALEZAS Y AMENAZAS - FA</b>	
Ante la puntualidad de las entregas se compete lealmente en el mercado	
La calidad de los servicios permite contratar eficazmente con empresas sólidas	
Las estrategias utilizadas en la normatividad permiten apartar a la empresa de los riesgos fiscales existentes en el mercado.	
El uso de herramientas tecnológicas permite la expansión comercial con costos reducidos.	
El seguir manejando reducción en costos logra competir en el mercado con lealtad.	

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Cuota de mercado baja Agilidad en trámites Estándares de calidad Ineficiente logística en servicios Poco uso de estrategias administrativas Muestra de beneficios ineficiente	Aparición nuevos procesos Expansión comercial Implementación nuevos servicios Incremento de cobertura Fidelización de clientes Incremento en competitividad Aumento clientes potenciales
<b>DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES - DO</b>	
Al tener baja participación en el mercado no se logrará la expansión comercial	

Ante la ineficacia en los trámites no se logrará enfrentar a los nuevos procesos por aparecer en el futuro.

Al no existir logística en los servicios prestados no se logrará fidelización de los clientes.

El no uso de estrategias administrativas no se hará frente a la competitividad de nuevas empresas.

El no mostrar beneficios de los servicios ofrecidos los actuales clientes tenderá a cambiar hacia otra empresa.

ESTRATEGIAS		
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ubicación Geográfica	Mayor cobertura de otras empresas.
ANALISIS INTERNO	Reducción de costos al tercerizar un servicio.	Competencias con estrategias en sus precios para captar clientes.
	Aparición de competencia con las mismas prestaciones de servicios.	Empresas desleales con afiliaciones ficticias.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Puntualidad y responsabilidad al realizar los procesos.	Aparición de nuevos clientes	Expansión comercial con costos reducidos.
Implementación de nuevos servicios	Apertura de nuevas zonas	Mayor cobertura en herramientas tecnológicas brindadas para el manejo de tiempos y mejora de servicios.
Garantizamos el cumplimiento de la normatividad en el pago de sus obligaciones de nómina, seguridad social y prestaciones sociales.	Estrategias de pago (adquiere el servicio y después cancela)	Actualizar el manejo de facturas electrónicas.
Clientes fieles	Fidelización de clientes (Servicio, calidad,	Cumplir lo pactado y tomar las experiencias

	acompañamiento constante)	de los clientes.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
La participación que cuenta la empresa en el mercado es baja.	Eliminar intermediarios en el proceso.	Contratar con una buena empresa para el manejo de cartera vencida en la empresa.
Falta de plaza, producto, promoción	Tener mayor Agilidad en sus trámites.	Contratar con una buena empresa que nos ayude con una respuesta veloz a condiciones cambiantes.
Aumento de las competencias informal	Crear en los clientes la cultura de hacer todo legal	Mostrar los beneficios (calidad) de algo con estándares de calidad.

**Fuente.** Las autoras. Septiembre 2021.

#### **7.1.2.1.2. Matriz PESTEL**

	CONTEXTO	ESTRATEGIA
<b>FACTOR POLÍTICO</b>	Al preverse un cambio político o si hay continuidad de la política en los próximos 3 años y cuál va a ser el impacto a producir dentro del proyecto empresarial los cuales pueden ser positivos o negativos. Tener en cuenta si va a cambiar el gobierno las condiciones fiscales a las empresas, va a cambiar el gobierno la legislación que afecta directamente a la empresa, se prevé que cambien los acuerdos comerciales con otras empresas quienes nos contratan.	Leyes aprobadas en cuanto a normatividad en SST. Acuerdos comerciales favorecedores a las empresas de outsourcing Políticas fiscales surgidas en el tiempo Estabilidad política empresarial actual Conocimiento de los grupos de presión fiscal y normativa.

FACTOR ECONÓMICO	CONTEXTO	ESTRATEGIA
	Los posibles efectos económicos los cuales pueden afectar al negocio, se está en un periodo de incertidumbre en donde el crecimiento o recesión del país a causa de la pandemia es incierto, a las empresas aliadas están en recesión o crecimiento, se ve afectada la empresa por la evolución de la economía mundial actual, se tendrá que ver en cuál forma afecta a la empresa de ser negativa o positiva, existen empresas las cuales funcionan muy bien en ciclos de expansión como puede ser el de tercerización, pero en cambio los ciclos de recesión son óptimos para otros negocios.	<p>Conocer el ciclo económico de mi país y de las empresas con las cuales contrato.</p> <p>Hacer frente al crecimiento o a la recesión existente</p> <p>Generar confianza empresarial</p> <p>Hacer consumos racionales para disminuir costos innecesarios</p> <p>Posibilidades de financiación para crecer y ganar cuota de mercado</p> <p>Evaluar tipos de interés</p> <p>Posibles financiaciones alternativas</p>

FACTOR SOCIOCULTURAL	CONTEXTO	ESTRATEGIA
	Tener en cuenta cómo los comportamientos de la gente pueden afectar a la empresa los cuales pueden ser de forma positiva o negativa. Es posible que la gente está cambiando los hábitos de ejecutar los procesos, la gente está cambiando la forma de realizar las actividades de sus empresas y la existencia de crear hábitos hacia la colaboración entre	<p>Conocer los hábitos sociales, la demografía de la ciudad.</p> <p>Normatividades afines al objeto social de la empresa; salud de la sociedad, organizaciones, medios de comunicación, cultura y valores.</p>

	empresas aliadas.	
FACTOR TECNOLÓGICO	CONTEXTO	ESTRATEGIA
	Dependiendo del objeto social de las organizaciones, la tecnología en forma de mayor o menor impacto. Es posible el desconocimiento de la tecnología existente actual, ante ello, se prevé un cambio tecnológico el cual puede impactar de forma agresiva o flexible a la organización.	Novedades en ciencia, investigación, desarrollo e innovación, posibilidades de implementar nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones, aumento de conocimiento intangible o know how, disrupción tecnológica afrontada con manejo y calidad, políticas de mejora de procesos.
FACTOR ECOLÓGICO	CONTEXTO	ESTRATEGIA
	Se debe tener en cuenta la conciencia humana, donde lo social debe impactar sobre el cambio climático, de cuál forma la empresa debe apuntar hacia el futuro ambiental la cual sea observada como ejemplo dentro del mercado global, de tal forma esta afectación sea manejada con ética empresarial	Manejo de residuos y generación de conciencia ambiental en la empresa, implementar bases sólidas para rechazar, reducir, reutilizar, reciclar y reincorporar lo cual permita la responsabilidad social a nivel interno y externo.
FACTOR LEGAL	CONTEXTO	ESTRATEGIA
	Se conoce cómo está el sistema impositivo y normativo para prever cambios respecto a las contrataciones y ejecución de procesos de tercerización.	Implementación de servicios y licencias, nivel de regulación del mercado. Capacidad para generar propiedad intelectual como patentes o marcas.

**Fuente.** Las autoras. Septiembre 2021.

**Análisis.** Existe la posibilidad de generar el nuevo servicio el cual por cuestiones de ejecución no se había ejecutado o no estaba permitido o legalizado por la

legislación actual. Es así como se puede ofrecer a clientes potenciales el servicio nuevo el cual permita mejorar las ventas en el corto y mediano plazo.

### 7.1.2.1.3. Matriz Boston Consulting Group - BCG

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	20%	<b>LOS PRODUCTOS ESTRELLA</b>	<b>LOS PRODUCTOS INTERROGACIÓN</b>
	15%	Afiliaciones a Seguridad Social	Reclutamiento de personal
	10%	<b>Por su alta inversión y alta participación Los cuales generan mayor rentabilidad a la empresa</b>	<b>Requieren mucha inversión y su participación en nula o negativa para la organización</b>
	5%	<b>LOS PRODUCTOS VACA</b>	<b>LOS PRODUCTOS PERROS</b>
BAJO	0%	Liquidaciones de nómina	Capacitaciones organizacionales
		<b>Los cuales generan fondos y utilidades</b>	<b>Su baja participación generan pocos fondos</b>
		5	1 0.5 0
		<b>FUERTE</b>	<b>DÉBIL</b>
		<b>PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL NEGOCIO EN EL MERCADO</b>	

Fuente. Las autoras. Septiembre 2021.

**Análisis. Los productos estrellas.** Se consideran los servicios de afiliaciones a seguridad social. Por cuanto son de alta competencia en el mercado, muestra aquellos que logran una alta participación de mercado en rápido y elevado crecimiento.

**Los productos interrogación.** Se consideran los servicios de reclutamiento de personal. Muestran incertidumbre, los cuales se presentan en un mercado con perspectiva de alto crecimiento pero sin mucha participación en el mismo. Se da la oportunidad de evolucionar a producto estrella o producto perro.

**Los productos vacas.** Se consideran los servicios de liquidaciones de nómina. La vaca de efectivo son los servicios más rentables. Se muestra una alta participación de mercado, pero de bajo crecimiento.

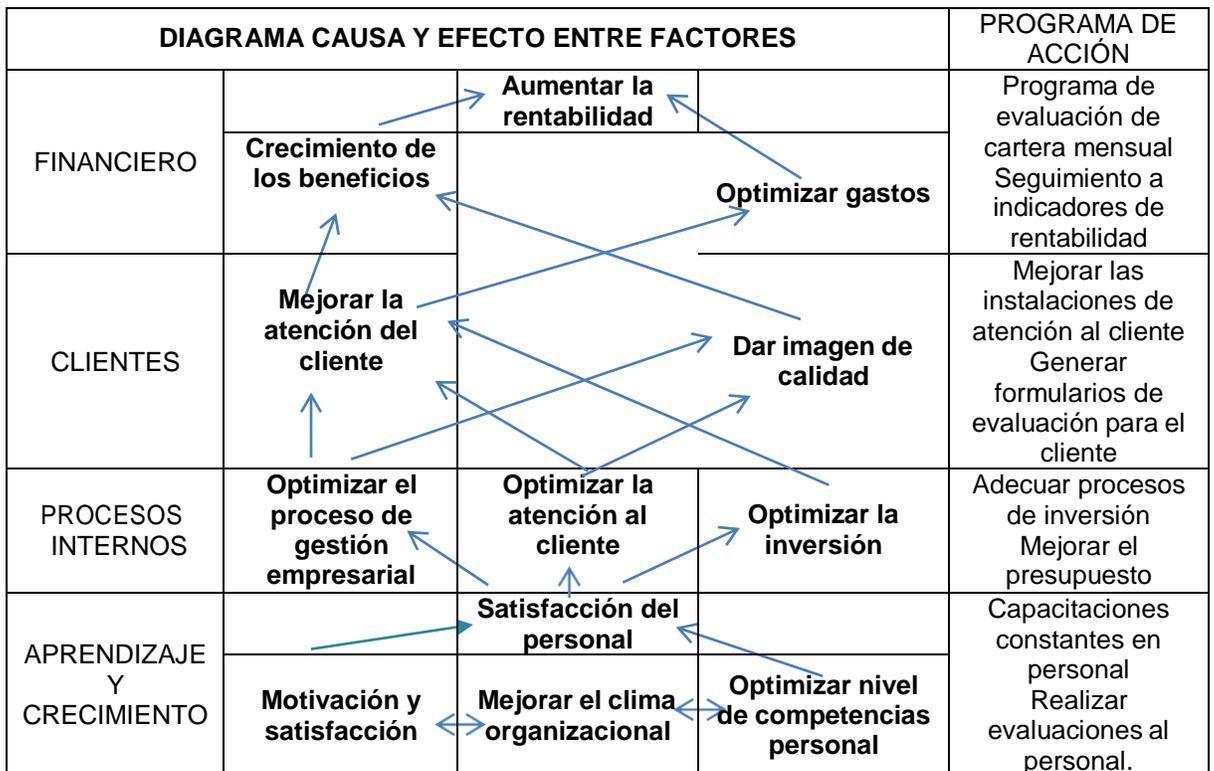
**Los productos perros.** Se consideran los servicios de capacitaciones organizacionales. Son los menos rentables, generan pocos ingresos al reflejar la baja participación de mercado de una empresa madura y de bajo crecimiento.

**7.1.2.1.4. Matriz Balance Score Card - BSC**

VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN						
<b>PERSPECTIVA DE LA CREACIÓN DE VALOR</b>	<b>ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD</b>			<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>		
	Mejoramiento de la estructura de costos		Incremento de la utilización de activos	Expansión del mercado	Reforzar el valor para el cliente	
	↑		↑	↑	↑	
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>	<b>ATRIBUTOS DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>			<b>RELACIONES</b>	<b>IMAGEN</b>	
	Precio	Calidad	Funcionalidad	Servicio	Alianzas	Marca
↑		↑	↑	↑	↑	
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>	<b>Procesos que producen y desarrollan productos y servicios</b>	<b>Procesos que dan valor agregado al cliente</b>	<b>Procesos que crean nuevos productos y servicios</b>	<b>Procesos que mejoran la comunidad y el medio ambiente</b>		
	Proveeduría Servucción Operacionalización Manejo de riesgos	Selección Adquisición Retención Crecimiento	Innovación, investigación y desarrollo Lanzamiento de nuevos servicios	Medio ambiente y entorno Seguridad e higiene Comunidad empleabilidad		
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>CAPITAL INFORMACIÓN</b>	<b>CAPITAL ORGANIZACIONAL</b>			
	Competencias Entrenamiento Conocimiento	Sistemas Bases de datos Redes y comunicaciones	Cultura y alineación estratégica Liderazgo Trabajo en equipo			

• MAPA ESTRATÉGICO BSC

	MAPA ESTRATÉGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			PLAN DE ACCIÓN		
		Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	presupuesto
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de ingresos	Incremento de ingresos por el lanzamiento de nuevos servicios	Incremento anual de ingresos	25%	Contador	Gestión ventas	200.000
			% ingresos por nuevos servicios	30%	Contador	Campaña de servicios	
PERSPECTIVA SERVICIO	Servicios innovadores	Satisfacer necesidades de clientes	Incremento del consumo interno y cliente	10%	Gerente	Crear nuevos servicios	300.000
			Mejora en la retención de clientes	5%	Funcionarios	Fidelización	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Desarrollo interno de los nuevos servicios	Acelerar desarrollo de servicios nuevos	Comunicación incidiendo en los segmentos potenciales	1 mes	Gerente	Diseñar material gráfico	250.000
			Tiempos requeridos para hacer efectivos los servicios	3 meses	Gerente	Creación de un equipo de mejora	300.000
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Nómina estable y formada	Formar la nómina participante de los nuevos servicios	Formación complementaria específica	20 horas	Gerente	Inscripciones a cursos	100.000
			Retención de personal clave en los servicios	95%	Gerente	Incentivos	200.000
						<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$1.350.000</b>

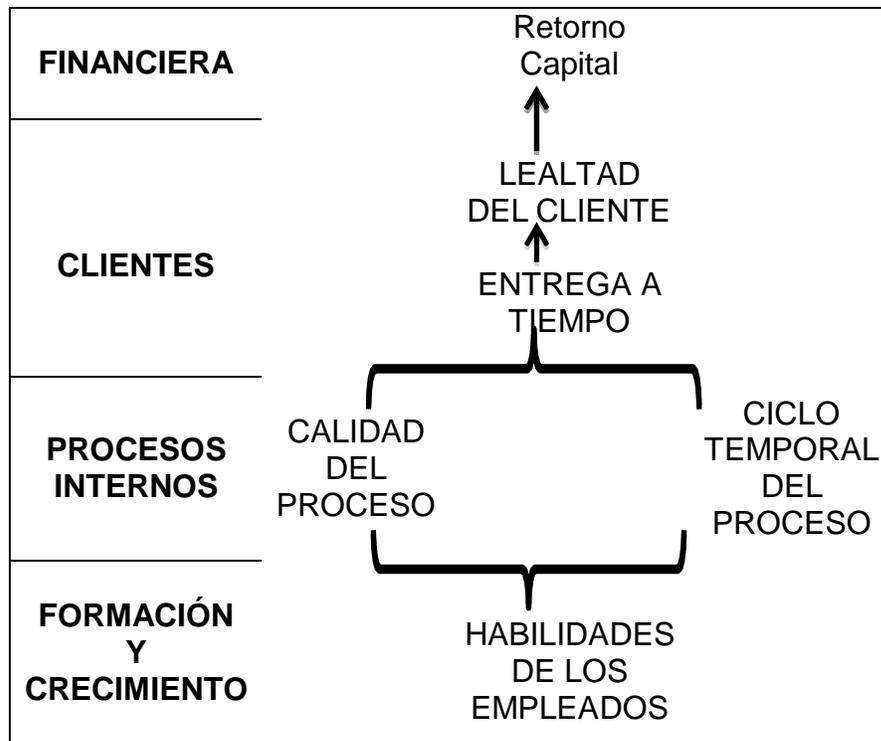


PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	RESULTADO ACTUAL
Financiera	Mejora de rentabilidad	Retorno sobre inversión	5.00	6.5	8	6.4
Financiera	Generar ingresos para el plan de negocios	Utilidad sobrante en reinversión	0.60	0.80	1	2
Clientes	Servicio estandarizado	% de clientes satisfechos	0.60	0.80	1	0.4
Clientes	Generar posicionamiento de marca	Visitas a página y llamadas recibidas	7.0	10.0	8	10
Clientes	Clientes satisfechos	# iniciativas de clientes	1.20	1.60	2	5
Clientes	Servicios en continuo desarrollo	# de clientes contratan el servicio	1.0	2.0	1	1
Procesos	Reestructuración organizacional	Si – No	0.0	0.50	1	1
Procesos	Eficiencia de procesos	Si – No	0.0	0.50	1	1
Procesos	Formar la logística institucional	% de servicios que cumplen con logística	1.0	2.0	5	5
Procesos	Autogestión inteligente	Si – No	1.0	2.0	2	5
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación integral	% cumplimiento con el plan de servicios	1.0	2.0	8	1
Aprendizaje y Crecimiento	Innovación laboral	% cumplimiento de implementación de nueva normatividad	0.0	0.50	1	1
Aprendizaje y Crecimiento	Participación integral	Si - No	0.0	0.50	1	1

- PERSPECTIVAS Y RESULTADO A MEDIANO PLAZO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar sostenibilidad empresarial	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%	20%	Contador
Financiera	Mejorar los ingresos empresa	Participación en mercado	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%	10%	Contador
Cliente	Incrementar satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%	75%	Gerente
Procesos	Mejorar calidad de atención	Pqr's	Porcentaje	5%	Mensual	5%	8%	10%	5%	Gerente
Procesos	Optimizar procesos internos	Reducción de gastos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%	5%	Contador
Capacidad de aprendizaje	Empoderar capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%	80%	Gerente
Capacidad de aprendizaje	Facilitar gestión capital humano	Promedio horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10	20	Gerente

- PLANOGRAMA ESTRATÉGICO DE PERSPECTIVAS



**7.1.2.1.5. Matriz Cadena de Valor**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
<b>INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL</b>				
<b>ADMINISTRACIÓN Y DEL RECURSO HUMANO</b>				
Contratación, motivación, bonificaciones, compensaciones Gestión recursos humanos, relaciones laborales, prevención y riesgos laborales formación y desarrollo				
<b>DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA</b>				
Paquete contable, redes sociales, interconectividad, informática y comunicaciones				
<b>ABASTECIMIENTO</b>				
Compras de insumos, transporte de archivos, inventario de documentación				
<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS</b>
Recepción y control de calidad de insumos, archivos y documentos, control de inventarios de los mismos.	Procesos y operacionalización de servicios empresariales de tercerización en seguridad social y gestión laboral a empresas	Entrega del servicio solicitado al cliente, outsourcing, entrega final	Diseño de fan page, branding comercial, referencias y caracterización de clientes de outsourcing, relaciones públicas	Servicio postventa, seguimiento y control, respaldo y garantía
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>				

### 7.1.2.1.6. Matriz Kraljic

<b>KRALJIC</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SITUACIÓN</b>
	<i>(fecha objetivo)</i>	<i>(fecha objetivo)</i>	<i>(fecha objetivo)</i>	<i>(fecha objetivo)</i>
<b>Productos RUTINARIOS</b>	Reducir proveedores	Total proveedores de la compañía	Reducción 50% para optimizar gestión de suministro	En ejecución
<b>Productos CUELLO de BOTELLA</b>	Reducir el depender de proveedores	Porcentaje de compras	homologación de proveedores por servicio	En ejecución
<b>Productos APALANCADOS</b>	Reducir costos de suministro	Total costos periódicos	Reducción del 30% para conseguir mejores ofertas económicas	Pasar de 30% al 80% en la reducción de costos
<b>Productos ESTRATÉGICOS</b>	Crear alianzas con proveedores	Clasificación de proveedores	100% de nuevas contrataciones negociadas	Adjudicación del 100%

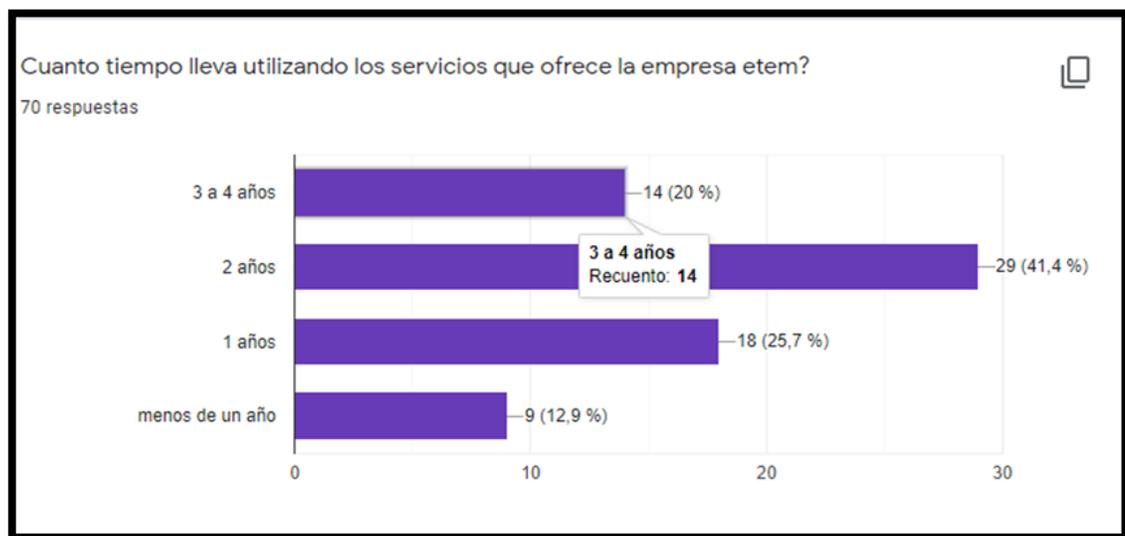
- **Matriz de Kraljic - Cálculo**



**7.1.3. Analizar los factores críticos los cuales permitan la definición del plan estratégico a nivel logístico y administrativo en la empresa ETEM S.A.S.** Para la definición y determinación de los factores críticos se hace necesario la elaboración y realización de encuesta a los clientes de la empresa.

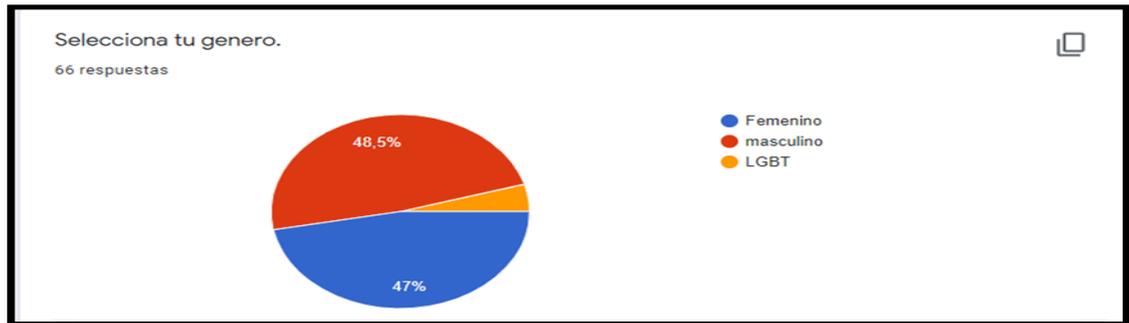
**7.1.3.1. Resultados de la Encuesta a los clientes de ETEM S.A.S.**

**Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que ofrece la empresa ETEM S.A.S.?



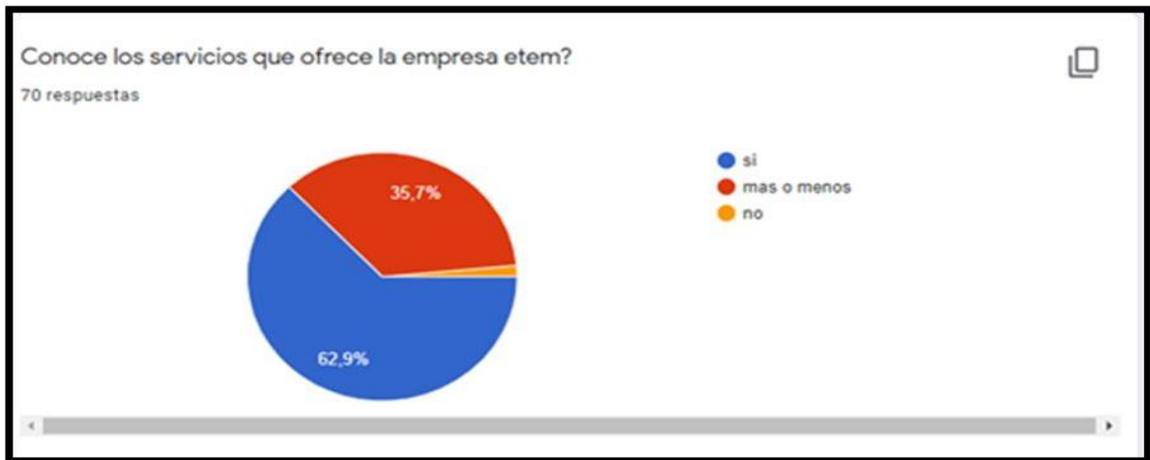
**Análisis:** En la primera pregunta, ¿Cuántos años lleva los clientes utilizando los servicios de ETEM S.A.S.? El 20% lleva de antigüedad de 3 a 4 años, el otro con un 29% lleva de antigüedad 2 años, el 18% lleva 1 años utilizando los servicios y el 9% tiene menos de un año de estar utilizando los servicios de la empresa.

**Pregunta 2.** Selecciona tu género.



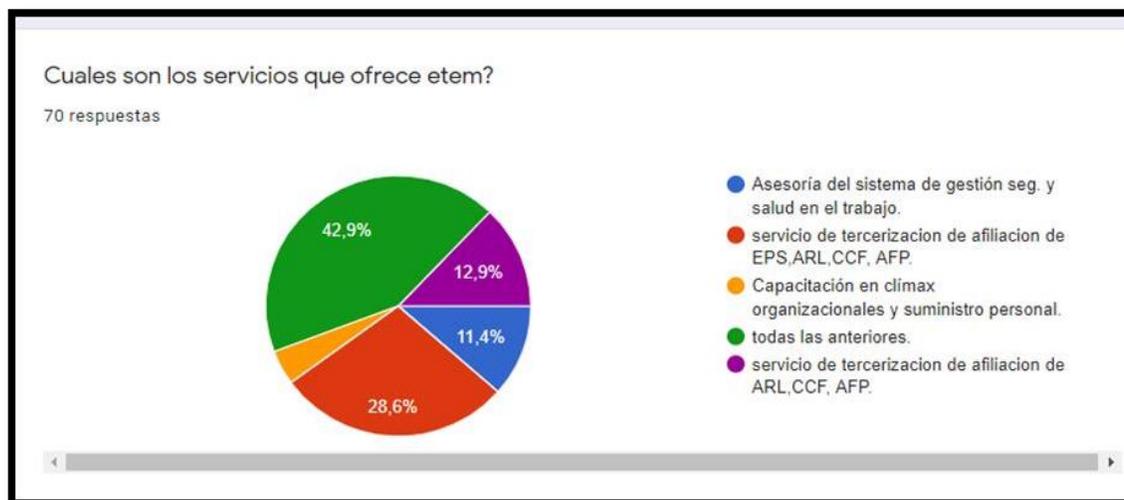
**Análisis:** Para la segunda pregunta se les pidió que seleccionara su género obteniendo como resultado un 48% de hombres, un 47% de mujeres y un 5% de personas que pertenecen a la comunidad LGBT.

**Pregunta 3.** ¿Conoce los servicios que ofrece la empresa ETEM S.A.S.?



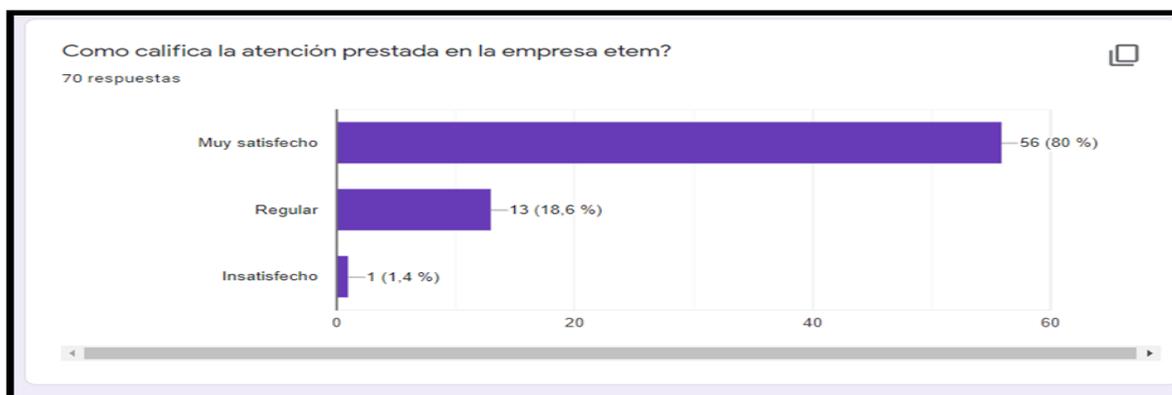
**Análisis:** En la tercera pregunta que se realiza es ¿conoce los servicios que ofrece la empresa ETEM S.A.S? La cual el 35,7% respondió la opción mas o menos, el 62,9% respondió que si conocía los servicios y el 1,4% respondió que no conocía los servicios de la empresa.

**Pregunta 4.** ¿Cuáles son los servicios que ofrece ETEM S.A.S.?



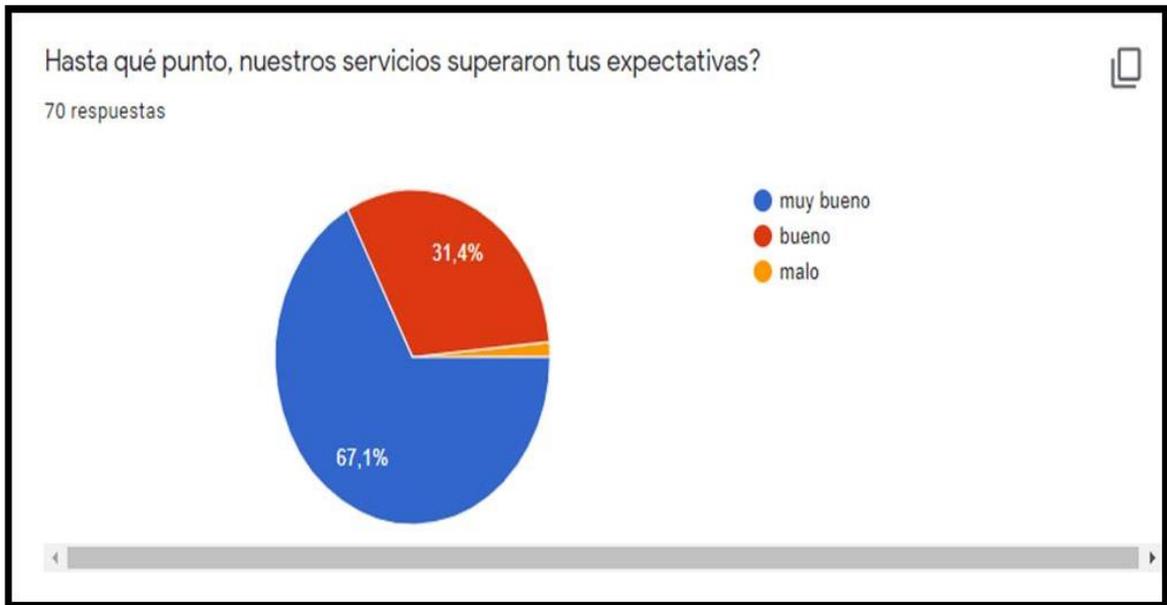
**Análisis:** En la tercera pregunta que se realiza es ¿conoce los servicios que ofrece la empresa ETEM S.A.S.? La cual el 35,7% respondió la opción más o menos, el 62,9% respondió que si conocía los servicios y el 1,4% respondió que no conocía los servicios de la empresa.

**Pregunta 5.** ¿Cómo califica la atención prestada en la empresa ETEM S.A.S.?



**Análisis:** en la quinta pregunta realizada a nuestros clientes es ¿Cómo califica la atención prestada en la empresa ETEM S.A.S.? La cual el 80% de los clientes manifiestan estar satisfechos, el 18,6% manifiesta que la atención es regular y el 1,4 manifestó que estaba insatisfecho.

**Pregunta 6.** ¿Hasta qué punto, nuestros servicios superaron tus expectativas?



**Análisis:** La sexta pregunta a nuestros clientes es ¿hasta qué punto, nuestros servicios superaron tus expectativas? El 67,1% de los clientes encuestados manifiestan que el servicio es muy bueno el 31,4% manifestó que el servicio es bueno 1,5% de los clientes manifestó que era malo.

**7.1.3.2. Resultados de la Encuesta a los Colaboradores de ETEM S.A.S**

NOMBRE DE COLABORADORES ETEM S.A.S.		
NOMBRE	CARGO	PUESTO
Dania Valentina Castro Sierra	Secretaria general	1
Víctor Manuel Sáenz Valderrama	Coordinador de ventas	1
Nelly Mejía	Asesora comercial	1
Wendy Yumara Fuentes Torres	Gerente y Rep. legal	1

**Análisis:** Se identifican los cuatro trabajadores de la empresa ETEM S.A.S, de los cuales se encuestan en su totalidad.

ITEM DE LA ENCUESTA: PROPOSITO				
PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DEACUERDO
¿Conoce la misión de la empresa donde labora?	25%	75%	0%	0%
¿Sabe la visión de la empresa?	25%	75%	0%	0%

¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?	25%	75%	0%	0%
¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?	25%	75%	0%	0%

*Tabla 1. Ítem de propósito de la encuesta. Elaboración propia*

**Análisis:** Dentro del rango del propósito en cuanto a la misión y visión de la empresa se evidencia que los colaboradores están muy de acuerdo con un 25% y de acuerdo con un 75%, en cuanto a la filosofía de la empresa arrojó un 25% muy de acuerdo y un 75% de acuerdo, con respecto a las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos dio un 25% muy de acuerdo y un 75% de acuerdo.

ITEM DE LA ENCUESTA: ESTRUCTURA				
PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DEACUERDO
¿Las actividades que realiza son congruentes con su puesto?	25%	50%	0%	25%
¿La división de las áreas de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento del cargo?	0%	100%	0%	0%
¿Su puesto permite que desarrolle todas sus habilidades?	25%	25%	75%	0%
¿La empresa realiza frecuentemente rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?	0%	25%	75%	0%
¿El personal con el que cuentan es suficiente para la realización de las operaciones?	25%	25%	75%	0%

*Tabla 2. Ítem de estructura de la encuesta. Elaboración propia*

**Análisis:** en la pregunta, las actividades que realiza son congruentes con el puesto el 25% se identifica con muy de acuerdo y el otro con un 25% en desacuerdo, el 50% dijo que está de acuerdo.

Para la segunda pregunta en cuanto a las áreas de trabajo para el funcionamiento de trabajo dio un 100%, los colaboradores se identifican con un 75% en desacuerdo con que el sitio de trabajo no permite desarrollar sus actividades y comparten el 25% en acuerdo y desacuerdo, en cuanto a la rotación de trabajo están de acuerdo con un 25% y con un total de 75% en desacuerdo, con respecto

al número de personas trabajando para la empresa se expresan con que hay un 75% en total desacuerdo y comparten un 25% de acuerdo y muy de acuerdo.

ITEM DE LA ENCUESTA: RELACIONES				
PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DEACUERDO
¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?	100%	0%	0%	0%
¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?	0%	100%	0%	0%
¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas asignadas?	100%	0%	0%	0%
¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?	100%	0%	0%	0%
¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?	25%	75%	0%	0%

**Análisis:** en cuanto a la comunicación y el trabajo en equipo los colaboradores están muy de acuerdo contando con un 100%, la confianza entre compañeros y su ambiente de trabajo obtuvo un valor de acuerdo con un 100%, los colaboradores generan gran expectativa en cuanto a la oportunidad de aprender y crecer y le dan un 100% en su totalidad, y argumentan que el trabajo en equipo están de muy de acuerdo con un 25% y un 75% de acuerdo.

ITEM DE LA ENCUESTA: RECOMPENSAS				
PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DEACUERDO
¿Recibo elogios frecuentemente por parte de los directivos?	0%	100%	0%	0%
¿La empresa da una recompensa extra a los empleados por un trabajo bien hecho?	0%	100%	0%	0%
¿He recibido recompensas por un esfuerzo extra de mi parte?	0%	25%	0%	75%
¿La compañía ofrece incentivos extras para incrementar su desempeño?	25%	0%	0%	75%

*Tabla 3. Ítem de recompensa de la encuesta. Elaboración propia*

**Análisis:** los colaboradores se identificaron de acuerdo con un 100% en la frecuencia de elogios frente al trabajo, y comparten el mismo porcentaje con que se les recompensa por el trabajo bien hecho, al hacer un esfuerzo extra identifican un 75% de desacuerdo y un 25% de acuerdo, y en cuanto a los incentivos extras hacia los trabajadores están muy de acuerdo con un 25% y en desacuerdo un 75%.

7.2. ETAPA DIAGNÓSTICA (La empresa debe contar con mínimo 2 años de trayectoria)

### 7.2.1. Caracterización de la Empresa

- **RESEÑA EMPRESARIAL.** Hacia el año 2016 se estableció a raíz de un proyecto de creación de empresa, y se formalizó ante cámara de comercio en agosto 10 de 2016. Se empezó a establecer los procesos que se iban a desarrollar para el inicio de labores en enero 15 de 2017 y a partir de ese momento la empresa inicio funciones, en el mismo año implementan su logo como *ETEM S.A.S, estrategias empresariales a sus clientes*. En diciembre 27 de 2017 da apertura en sus nuevas instalaciones en la Calle 19 No. 11-81 local 2 Barrio Sucre en el municipio de Girardot Cundinamarca, puesto que las actividades que se ejercían eran realizadas desde la vivienda de la representante legal, pero debido al fortalecimiento y el crecimiento que ha tenido la empresa hubo la viabilidad de buscar el establecimiento para un servicio de calidad. Al pasar un año de trayectoria en el año 2018, se implementa la misión, la visión, valores corporativos y su organigrama, fortaleciendo a ETEM S.A.S como un outsourcing de servicios especializados en recurso humano.
- **MISIÓN EMPRESARIAL.** El compromiso de ETEM S.A.S es ser un aliado estratégico para las PYMES en cuanto a la tercerización del Recurso Humano, brindando un servicio de calidad, optimizando la infraestructura y costos, con un equipo humano y tecnológico especializado a las normas cambiantes laborales aplicables.
- **VISIÓN EMPRESARIAL.** Construir la mejor alternativa en Colombia de outsourcing de servicios especializados en Recurso Humano, permitiendo sintetizar procesos de negocios para las PYME, minimizando costos de operación y reduciendo la infraestructura directa e indirectamente, logrando que estas sean las más competitivas en el mercado.
- **VALORES CORPORATIVOS.**

Respeto.

Responsabilidad.

Integridad.  
Sinergia.  
Confianza.  
Medio Ambiente.

- **POLÍTICAS.** Se logró establecer las políticas de la empresa, aprovechando estos cambios con el fin de mejorar nuestra cultura y lineamientos.

Brindar a sus colaboradores un espacio saludable y armonioso, un entorno en donde sientan pasión y amor por lo que se hace.

Dedicados a ofrecer siempre los mejores servicios de calidad incorporando siempre nuestros valores corporativos.

Dar cumplimiento a la honestidad y transparencia de nuestros servicios ofrecidos.

Trabajar en equipo ya que esta es la unión de fuerza y la única forma de construir una organización de alto nivel y gran desempeño para nuestros colaboradores, clientes, manteniéndola en ascendencia competitiva.

Siempre ir de la mano con las normas establecidas por la ley decretos y demás.

- **ORGANIGRAMA.** La propuesta también abarca el dar a conocer la nueva representación gráfica de la estructura dentro de la organización que incluyen los departamentos y poder identificar las líneas de mando establecidas, de tal forma socializar con los colaboradores dejando en claro más adelante implementando del manual de funciones al cargo de cada uno. Se desea que cada colaborador mejore y cambie su cultura organizacional y pueda dar mejores resultados adaptándose a las modificaciones internas de la empresa ETEM S.A.S.

**Figura 3.** Organigrama Institucional ETEM S.A.S.



**Fuente.** ETEM S.A.S. Septiembre 2021.

**7.2.2. Análisis de Procesos Internos.** Con el fin de agilizar el proceso a personas independientes y empresas que deseen ampliar conocimientos en sus gestiones empresariales. En este mismo contexto estos servicios se van a mejorar con las estrategias propuestas, en cuanto a las afiliaciones, suministro de personal y outsourcing de nóminas se va seguir haciendo con la modificación en mejoras del servicio agregando ayudas digitales para que las personas puedan interactuar y tener la información que desean a la mano por medio de la página web la cual más adelante se relacionó en cuanto la creación y las estrategias establecidas en sus publicaciones y todo tipo de publicidad.

En las asesorías de gestión y seguridad y salud en el trabajo, capacitaciones de clímax organizacional, siendo este proceso grupal se está gestionando la manera de incluir cursos complementarios para reforzar los temas expuestos. En consecuencia, hemos notado que se debe implementar más servicios basándonos en las propuestas que el cliente y los colaboradores han expuesto, esto con el fin de adaptarnos a un mundo cambiante e ir al mismo paso y transición. De allí nace la propuesta de crear valor agregado en los servicios y planearlo en este trabajo como método de logística en servicios.

Para los colaboradores la importancia de capacitarlos continuamente, los talleres como método de actualización personal se van a empezar aplicar.

Por consiguiente, se implementará en los servicios adicionales las capacitaciones a seguridad y salud en el trabajo.

En virtud de los resultados obtenidos con las afiliaciones a caja de compensación familiar, se generará más participación por medio de ETEM S.A.S para los afiliados.

Se va a generar convenios para que los descuentos se hagan por medio de nómina y así agilizar al empleado el desplazamiento a entidades bancarias a realizar dicho pago.

Por último, se trabajará en convenios con instituciones académicas de tal manera que los clientes tengan la posibilidad con ETEM S.A.S. de hacer ahorros a futuro para educación propia o de sus hijos.

### 7.2.2.1. Manual de Funciones Por Cargo

- **Identificación De Cargos.**

**Tabla 1. Identificación de cargos. Microempresa ETEM S.A.S.**

<b>CARGOS EMPRESA ETEM S.A.S</b>
Gerencia
Secretaria general
Coordinador de ventas
Asesor comercial

- **Manual específico de funciones del cargo de Gerencia**

<b>DESCRIPCIÓN CARGO</b>	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerencia
CODIGO:	0001-1
AREA:	Administrativa y comercial
SUPERVISIÓN RECIBIDA:	Ninguno
SUPERVISIÓN REALIZADA:	Secretaria general y supervisor de ventas

MISIÓN, FUNCIÓN BÁSICA U OBJETIVO DEL CARGO:	Planificar, dirigir y coordinar los procesos de la empresa, con aras al cumplimiento de ventas y estándares de atención al cliente.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	<p><b>MERCADEO Y VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar y dirigir estrategias para abarcar el mercado, distribuir el presupuesto anual de la empresa y Evaluar las variables implicadas dentro del sector.</li> <li>➤ Marcar los objetivos concretos a toda la fuerza comercial a su cargo.</li> <li>➤ Saber resolver los problemas comerciales y de marketing.</li> <li>➤ Tomar decisiones cuando resulte necesario y oportuno.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer las prioridades y actuar como líder dentro del proceso.</li> <li>➤ Concretar los diferentes canales comerciales, estructura y canales de comunicación con proveedores y rutas de acceso.</li> </ul> <p>Elaborar las previsiones de ventas junto al equipo de trabajo.</p>
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
EDUCACIÓN BÁSICA: BACHILLER, PREGRADO, POSGRADO, ETC.	Profesional en Áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (CURSOS, DIPLOMADOS, ETC)	N/A
OTROS CONOCIMIENTOS Ej: conocimientos en sistemas, manejo de comodín, etc.	Manejo de herramientas Ofimáticas, servicio al cliente, manejo y control de inventarios, manejo de personal
EXPERIENCIA: (Cuanto tiempo y en qué)	Dos Años (2) de experiencia relacionada con las funciones del cargo en gerencia comercial y administrativa.
RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer que servicios se ofrecen, los beneficios y las características, para la prestación de un servicio completo.</li> <li>➤ Conocer las modalidades de pago dentro del sector.</li> <li>➤ Manejar con soltura y a la perfección el servicio prestado.</li> <li>➤ Conocer el precio de los diferentes servicios y sus modificaciones (Ofertas, promociones, descuentos).</li> <li>➤ Conocer la competencia (Estudiar el mercado).</li> <li>➤ Cumplir con las normas internas y seguridad industrial. Uso de EPP</li> <li>➤ Consolidar los canales de ventas y atención al cliente.</li> </ul> <p>Diseñar estrategias de atención al público, mejorando los estándares de calidad del servicio.</p>
CONTACTO Y RELACIONES (con quien tiene contacto el cargo internos empleados jefes, subalterno) y externos clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, etc.) Frecuencia (Diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional, frecuentemente)	
<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
Compañeros de trabajo (Asesor de ventas externo, secretaria general, coordinador de ventas. FRECUENCIA (Diaria) Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público en General</li> <li>➤ Proveedores</li> <li>➤ Empresas del sector y aledañas</li> </ul> <p>FRECUENCIA (Diaria) Máximos niveles de concentración y complejidad necesaria.</p>

COMPETENCIAS REQUERIDAS	
<p><b>COMPETENCIAS DEL SER (Humanas y Sociales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de</li> <li>➤ Aprendizaje Continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización.</li> <li>➤ Compromiso ético: Capacidad de influir en el entorno de trabajo actuando de forma coherente tanto con los valores institucionales acordados, como con los principios de convivencia</li> <li>➤ Lealtad: Respeto y fidelidad a los principios morales y a los compromisos establecidos con la empresa.</li> <li>➤ Resolución de problemas: Búsqueda de la información necesaria para resolver los problemas presentados.</li> <li>➤ Trabajo en equipo: Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.</li> <li>➤ Confiabilidad: Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS CARGO (saber y conocer)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.</li> <li>➤ Capacidad de escucha: Realizar una escucha activa efectiva con el objetivo de conocer las necesidades de los funcionarios sobre la empresa.</li> <li>➤ Compromiso: Capacidad para identificarse y alinear la conducta personal con los valores institucionales.</li> <li>➤ Desarrollo de equipo: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.</li> <li>➤ Empatía: Capacidad para captar las necesidades del cliente</li> <li>➤ Impacto e influencia: Intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.</li> <li>➤ Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</li> <li>➤ Orientación a la excelencia: Capacidad para realizar las funciones correspondientes al cargo bajo altos estándares de calidad, buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos.</li> </ul>

- Manual específico de funciones del cargo de secretaria general

Descripción del cargo	
NOMBRE DEL CARGO:	Secretaría general
CODIGO:	0002-1
AREA:	Administrativa
SUPERVISIÓN RECIBIDA:	Gerente
SUPERVISIÓN REALIZADA:	supervisor de ventas y asesor de ventas

MISIÓN, FUNCIÓN BÁSICA U OBJETIVO DEL CARGO	Gestionar llamadas, agenda, atención los usuarios y proveedores, archivar, Procesar, organizar y guardar todo tipo de documentos.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:	➤ Revisar la idoneidad de los

	<p>documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creación de presentaciones, Organización de su espacio de trabajo</li> <li>➤ Recordar diariamente a su superior su agenda en persona</li> <li>➤ Dominar las últimas tecnologías</li> <li>➤ Trabajar de manera independiente adelantándose a las necesidades de su jefe.</li> <li>➤ Mantener la confidencialidad</li> <li>➤ Responder requerimientos, preparar los documentos necesarios y realizar el seguimiento correspondiente.</li> <li>➤ Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia y faxes, tanto entrantes como salientes:</li> <li>➤ Monitorear memos, entregas y reportes entrantes y salientes.</li> </ul> <p>Actualizar y mantener las listas de contacto existentes.</p>
--	--

<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
EDUCACIÓN BÁSICA: BACHILLER, PREGRADO, POSGRADO, ETC.	Bachiller o Tecnólogo en Áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables o secretariado ejecutivo.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (CURSOS, DIPLOMADOS, ETC)	Cursos de Excel avanzado y atención al cliente.
OTROS CONOCIMIENTOS Ej: conocimientos en sistemas, manejo de comodín, etc.	Manejo de herramientas ofimáticas eficientemente.
EXPERIENCIA: (Cuanto tiempo y en qué)	1 (uno) año de experiencia en el cargo relacionado.
RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas de la empresa con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando satisfacción y el mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de ETEM S.A.S.</li> <li>➤ Mantener en el manejo y procedimiento de la información integridad, calidad y cumplir con las normas de seguridad.</li> <li>➤ Aplicar los procedimientos establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos del Instituto en la ejecución de las funciones, eliminando trámites</li> </ul>

	<p>innecesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El servicio integral al cliente y el posicionamiento de la buena imagen corporativo.</li> </ul>
<p>CONTACTO Y RELACIONES (con quien tiene contacto el cargo internos empleados jefes, subalterno) y externos clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, etc.) Frecuencia (Diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional, frecuentemente)</p>	
<p>INTERNOS</p> <p>Compañeros de trabajo (Gerente, Asesor de ventas externo, coordinador de ventas. FRECUENCIA (Diaria) Requisitos Físicos: (esfuerzo, concentración y complexión necesaria)</p>	<p>EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Público en General</li> <li>➤ Proveedores</li> </ul> <p>FRECUENCIA (Diaria) Máximos niveles de concentración y complexión necesaria.</p>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p>	
<p>COMPETENCIAS DEL SER (Humanas y Sociales)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo</li> <li>➤ <b>Tenacidad:</b> Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.</li> <li>➤ <b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.</li> <li>➤ <b>Sensibilidad interpersonal:</b> Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.</li> <li>➤ <b>Integridad:</b> Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos</li> <li>➤ <b>Escucha:</b> Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación</li> </ul>	<p>COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS CARGO (saber y conocer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Comunicación eficaz oral y escrita:</b> Capacidad de comunicación efectiva con el usuario en un lenguaje no técnico y de comprender sus necesidades.</li> <li>➤ Capacidad de escucha: Realizar una escucha activa efectiva con el objetivo de conocer las necesidades de los funcionarios sobre la empresa.</li> <li>➤ Desarrollo de equipo: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.</li> <li>➤ Empatía: Capacidad para captar las necesidades del cliente</li> <li>➤ Impacto e influencia: Intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.</li> <li>➤ Uso solvente de los recursos de la información: Capacidad para encontrar, relacionar y estructurar información proveniente de diversas fuentes y de integrar ideas y conocimientos.</li> </ul>

- Manual específico de funciones del cargo de Coordinador de ventas

DESCRIPCIÓN CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de ventas
CODIGO:	0002-2
AREA:	Comercial
SUPERVISIÓN RECIBIDA:	Gerente y secretaria general
SUPERVISIÓN REALIZADA:	Asesor comercial

MISIÓN, FUNCIÓN BÁSICA U OBJETIVO DEL CARGO:	Supervisar y coordinar las ventas, crear estrategias de impacto en las empresas, aplicación de ventas cerradas y abiertas, desarrollo de propuestas de valor para impactar mercados.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender e informar a los clientes de los precios de los servicios y paquetes estipulados po la alta gerencia.</li> <li>➤ Ejecutar las actividades asignadas, en concordancia con las leyes, políticas, normas y reglamentos, que rigen el área de ventas, por lo que deberá mantenerse permanentemente actualizado.</li> <li>➤ Atender, verificar y realizar las gestiones que demanden los clientes y darles una solución inmediata.</li> <li>➤ Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato.</li> </ul>

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDUCACIÓN BÁSICA: BACHILLER, PREGRADO, POSGRADO, ETC.	Bachiller o Tecnólogo en Áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (CURSOS, DIPLOMADOS, ETC)	Atención al cliente.
OTROS CONOCIMIENTOS Ej: conocimientos en sistemas, manejo de comodín, etc.	Manejo de herramientas ofimáticas eficientemente.
EXPERIENCIA: (Cuanto tiempo y en qué)	1 (uno) año de experiencia en el cargo relacionado.
RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar un desempeño con calidad cumpliendo los objetivos y metas de la empresa con orientación hacia la prestación de un servicio integral excelente al cliente logrando satisfacción y el mayor grado de lealtad en ellos y posicionando la buena imagen de ETEM S.A.S.</li> <li>➤ Mantener en el manejo y procedimiento de la información integridad, calidad y cumplir con las normas de seguridad.</li> <li>➤ Aplicar los procedimientos</li> </ul>

	establecidos en el Manual de Procesos y Procedimientos del Instituto en la ejecución de las funciones, eliminando trámites innecesarios. El servicio integral al cliente y el posicionamiento de la buena imagen corporativo.
CONTACTO Y RELACIONES (con quien tiene contacto el cargo internos empleados jefes, subalterno) y externos clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, etc.) Frecuencia (Diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional, frecuentemente)	
INTERNOS	EXTERNOS
Compañeros de trabajo (Gerente, secretaria general, asesor comercial). FRECUENCIA (Diaria) Requisitos Físicos: (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)	➤ Público en General FRECUENCIA (Diaria) Máximos niveles de concentración y complejidad necesaria.

COMPETENCIAS REQUERIDAS	
COMPETENCIAS DEL SER (Humanas y Sociales)	COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS CARGO (saber y conocer)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sociabilidad:</b> Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo</li> <li>➤ <b>Tenacidad:</b> Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.</li> <li>➤ <b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.</li> <li>➤ <b>Sensibilidad interpersonal:</b> Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.</li> <li>➤ <b>Integridad:</b> Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos</li> </ul> <p><b>Escucha:</b> Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comunicación eficaz oral y escrita: Capacidad de comunicación efectiva con el usuario en un lenguaje no técnico y de comprender sus necesidades.</li> <li>➤ Capacidad de escucha: Realizar una escucha activa efectiva con el objetivo de conocer las necesidades de los funcionarios sobre la empresa.</li> <li>➤ Desarrollo de equipo: Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.</li> <li>➤ Empatía: Capacidad para captar las necesidades del cliente</li> <li>➤ Impacto e influencia: Intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.</li> <li>➤ Uso solvente de los recursos de la información: Capacidad para encontrar, relacionar y estructurar información proveniente de diversas fuentes y de integrar ideas y conocimientos.</li> </ul>

preguntas y a los diferentes tipos de comunicación	
--	--

• **Manual específico de funciones del cargo de Asesor comercial**

NOMBRE DEL CARGO:	Asesor comercial
CODIGO:	0002-3
AREA:	Comercial
SUPERVISION RECIBIDA:	Gerente, Coordinador de ventas.
SUPERVISIÓN REALIZADA:	N/A

MISIÓN, FUNCIÓN BÁSICA U OBJETIVO DEL CARGO	Administración y manejo de ventas logrando metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocer acertadamente los servicios de la organización.</li> <li>➤ Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.</li> <li>➤ Administrar coherentemente su agenda de trabajo.</li> <li>➤ Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.</li> <li>➤ Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.</li> <li>➤ Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.</li> </ul> Ofrecer un excelente servicio post venta.
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
EDUCACIÓN BÁSICA: BACHILLER, PREGRADO, POSGRADO, ETC.	Bachiller o Tecnólogo en Áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables.
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA (CURSOS, DIPLOMADOS, ETC)	Atención al cliente.
OTROS CONOCIMIENTOS Ej: conocimientos en sistemas, manejo de comodín, etc.	Manejo de herramientas ofimáticas eficientemente.
EXPERIENCIA: (Cuanto tiempo y en qué)	1 (uno) año de experiencia en el cargo relacionado.
RESPONSABILIDADES INCLUIDAS (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consolidar la imagen corporativa de la organización</li> </ul> Mejorar continuamente nuestro desempeño hacia el cliente.
CONTACTO Y RELACIONES (con quien tiene contacto el cargo internos empleados jefes, subalterno) y externos clientes, proveedores, instituciones públicas o privadas, etc.)	

Frecuencia (Diaria, semanal, quincenal, mensual, ocasional, frecuentemente)	
<b>INTERNOS</b>	<b>EXTERNOS</b>
Compañeros de trabajo (Gerente, Asesor de ventas externo, coordinador de ventas. FRECUENCIA (Diaria) Requisitos Físicos: (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)	➤ Público en General ➤ Proveedores FRECUENCIA (Diaria) Máximos niveles de concentración y complejidad necesaria.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>	
COMPETENCIAS DEL SER (Humanas y Sociales)	COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS CARGO (saber y conocer)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sociabilidad:</b> Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo</li> <li>➤ <b>Tenacidad:</b> Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.</li> <li>➤ <b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.</li> <li>➤ <b>Sensibilidad interpersonal:</b> Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.</li> <li>➤ <b>Integridad:</b> Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos</li> </ul> <p><b>Escucha:</b> Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Comunicación eficaz oral y escrita:</b> Capacidad de comunicación efectiva con el usuario en un lenguaje no técnico y de comprender sus necesidades.</li> <li>➤ <b>Capacidad de escucha:</b> Realizar una escucha activa efectiva con el objetivo de conocer las necesidades de los funcionarios sobre la empresa.</li> <li>➤ <b>Desarrollo de equipo:</b> Habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.</li> <li>➤ <b>Empatía:</b> Capacidad para captar las necesidades del cliente</li> <li><b>Impacto e influencia:</b> Intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.</li> <li>➤ <b>Uso solvente de los recursos de la información:</b> Capacidad para encontrar, relacionar y estructurar información proveniente de diversas fuentes y de integrar ideas y conocimientos.</li> </ul>

**Fuente.** Las autoras. Agosto 2021.

Con base a la estructura organizacional previamente corregida y definida en la empresa ETEM S.A.S se hizo procedió a definir por medio de un cuadro muy completo las funciones de todas las actividades que realiza los colaboradores, de acuerdo Tomando como referencia la teoría de Idalberto Chiavenato, que llama a

la descripción de puestos y diseño de cargos al conjunto de tareas que debe cumplir para evitar que las funciones no se realicen por dos o más personas al cargo que ejercen.

El aporte generado con la definición de funciones y cargos es importante para hacer la reestructuración de la empresa, por cuanto permite llevar a cabo un mejor control interno en las actividades realizadas por cada colaborador, a su vez permite no se presenten funciones repetidas, evita la sobrecarga, errores por consecuencia del desconocimiento de las actividades que se deben realizar.

### 7.2.3. Priorización de Factores Críticos o de Mayor Impacto

**Tabla 2.** Servicios, Proceso y Estrategia

servicios disponibles	Proceso	Estrategia de logística
Afiliaciones a seguridad social eps, arl, ccf, afp	personal	mejoras en calidad de servicio (ayudas digitales)
Suministro de personal	Empresarial	
Outsourcing de nominas	Empresarial	
Asesoría del sistema de gestión seg. y salud en el trabajo	Grupal	cursos complementarios (riesgos, actualización en leyes
Capacitación en climax organizacionales.	grupala	cursos complementarios (garantizar la calidad de vida de los afiliados)

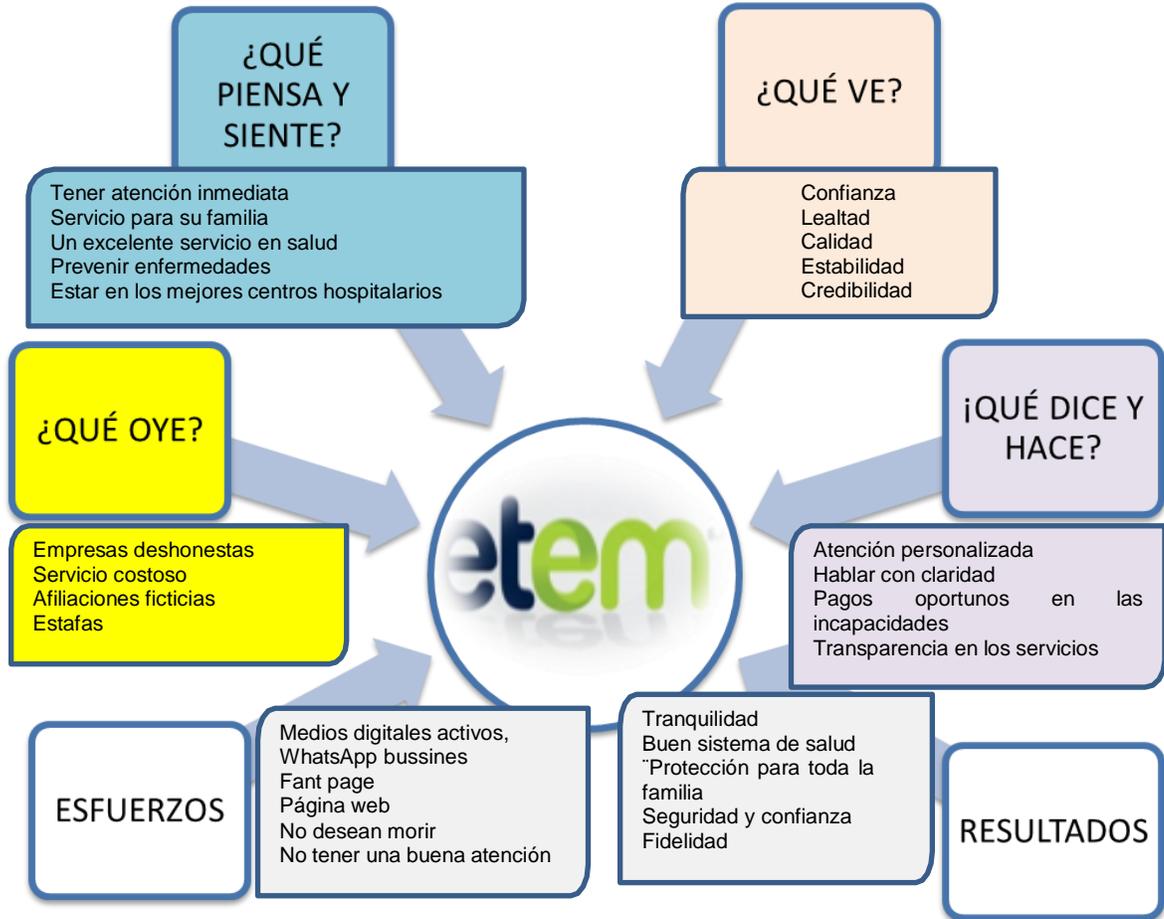
**Fuente.** ETEM S.A.S. Septiembre 2021

En base a la anterior tabla, se mencionan los cambios estratégicos a implementarse dentro de los servicios actuales ofrecidos, una propuesta equivalente con la necesidad del servicio.

- Potencializar la imagen de la empresa.
- Reforzar la publicidad de la empresa en medios físicos y digitales.
- Implementar formalidad en las líneas de atención
- Sintetizar los procesos para satisfacción de nuestros clientes.
- Mejorar la estrategia de fidelización de nuestros clientes.
- Fortalecer el crecimiento de la empresa a través de certificación.
- Establecer de manera clara y concisa las funciones de cada cargo

## 7.2.4. Diseño del Plan de Acción Estratégica

Figura. Mapa de la Empatía



### 7.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>		
Para lograr la misión y visión, se deben conocer las necesidades a cubrir para satisfacer los clientes		
Captar clientes para aprovechar la infraestructura actual	Desarrollar nuevos servicios los cuales satisfagan la demanda actual del mercado	Incrementar la fidelización del cliente o empresa aliadas
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>		
Para la satisfacción de los clientes, cuáles son los procesos a optimizar para lograrlo		
Aumentar la eficacia en servicios con logística y administración	Optimizar tiempos en las actividades del ciclo de servicios	Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios prestados.
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Cómo generar recursos para la organización		
Incrementar la rentabilidad	Incrementar las ventas	Maximizar el retorno de las inversiones efectuadas
<b>PERSPECTIVA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>		
Cómo se desarrollarán las habilidades para promover al personal		
Aumentar el compromiso de miembros con la visión organizacional	Promover la participación en capacitaciones empresariales	Crear planes de capacitación en lo laboral y normativo

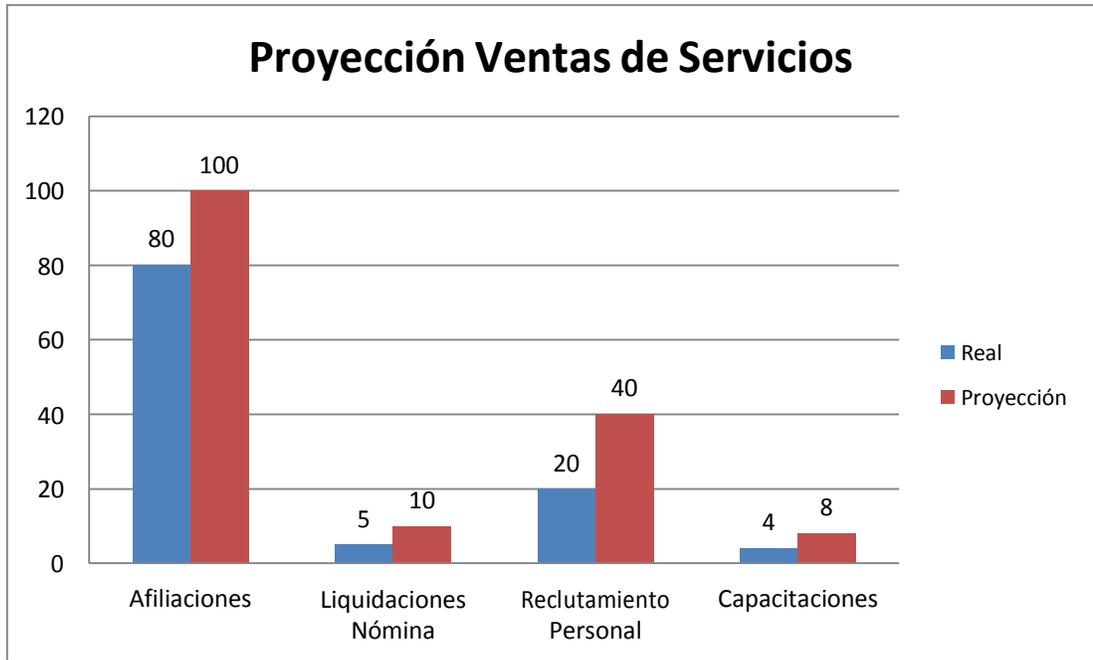
**Fuente.** Las autoras. 2021.

### 7.3.1. Generación de Recursos Financieros

ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS	
<b>INGRESOS</b>	2019
ingresos operacionales	\$ 345,462,185
<b>VENTAS NETAS</b>	\$ 325,294,117
ingresos no operacionales	\$ 5,100,000
<b>GASTOS</b>	\$ 11,472,669
gastos operacionales	\$ 13,590,672
gastos no Operacionales	\$ 2,118,003
<b>COSTOS</b>	
costos de ventas	\$ 200,987,395
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 124,306,722
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 110,716,050
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS</b>	\$ 113,698,047
impuesto de renta	\$ 36,383,375
utilidad liquida	\$ 77,314,672
reserva legal	\$ 7,731,467
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 69,583,205

BALANCE GENERAL	2019	2020
<b>ACTIVO</b>		
disponible	\$ 306,386,635	\$ 303,790,635
deudores	\$ 103,999,580	\$ 101,403,580
inventario	\$ 53,038,191	\$ 50,442,191
propiedad planta y equipo	\$ 519,711,764	\$ 517,115,764
diferidos	\$ 3,361,345	\$ 765,345
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 986,497,515</b>	<b>\$ 973,517,515</b>
<b>PASIVO</b>		
obligaciones financieras	\$ 49,916,766	\$ 47,320,766
proveedores	\$ 99,921,008	\$ 97,325,008
cuentas por pagar	\$ 82,026,794	\$ 79,430,794
impuestos gravámenes y tasas	\$ 41,117,375	\$ 38,521,375
obligaciones laborales	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
diferidos	\$ 5,000,000	\$ 2,404,000
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 279,781,943</b>	<b>\$ 266,801,943</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
capital social	\$ 629,400,900	\$ 629,400,900
reservas	\$ 7,731,467	\$ 7,731,467
resultados del ejercicio	\$ 69,583,205	\$ 69,583,205
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 706,715,572</b>	<b>\$ 706,715,572</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 986,497,515</b>	<b>\$ 973,517,515</b>
<b>A= P+P</b>	<b>\$ 986,497,515</b>	<b>\$ 973,517,515</b>

- **Proyección Generación de Recursos**



**Fuente. ETEM S.A.S. 2021**

#### 7.4. ALISTAMIENTO

Las organizaciones prestadoras de servicios especializados en optimización de procesos siempre serán el foco de la pluralidad de métodos estandarizados que se rigen de acuerdo a la evolución del mercado ya sea por una estrategia comercial o por un proceso que no esté detallado dentro de los objetivos de la organización.

La aplicación de esta matriz a la empresa ETEM S.A.S. demuestra su debilidad en la investigación de mercados, pero se hace fuerte en la implementación de nuevas estrategias comerciales y estandarización de procesos, pero para ello se apoya de la expansión gradual comercial por medio de las tic de las cuales siguen trabajando de la mano para abarcar más mercados a través del crecimiento de la empresa y cambios organizacionales.

## 7.5. EJECUCIÓN DEL PLAN

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE	META	PARÁMETRO DE FRECUENCIA	MEDICIÓN DE LA FRECUENCIA	INICIATIVAS
CLIENTE	Incrementar fidelización	Clientes que regresar a obtener servicios/total de clientes	Formato clientes anual	Secretaria	25%	0 a 34%	Anual	Estructurar nuevos servicios según clientes
FINANCIERA	Incrementar rentabilidad	Margen operacional/ventas	Estados financieros	Contador	50%	0 a 49%	Anual	Mejorar las ventas a través del desarrollo de marketing
	Maximizar retorno de inversiones	Utilidad neta sobre inversión	Estados financieros	Depto financiero	50%	0 a 49%	Anual	Reducir costos de servicios mediante capacitación a empleados
PROCESOS	Aumentar eficacia de servicios	Gastos operacionales/ingresos operacionales	Servicios prestados en el año	Administrativo	50%	0 a 49%	Anual	Captar personal idóneo quienes ejecutan roles eficazmente
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Aumentar compromiso de empleados con la visión corporativa	Número de empleados actuales/empleados año anterior	Registros contractuales	Administrativo	50%	0 a 49%	Anual	Desarrollar la motivación humana y otorgar beneficios justos

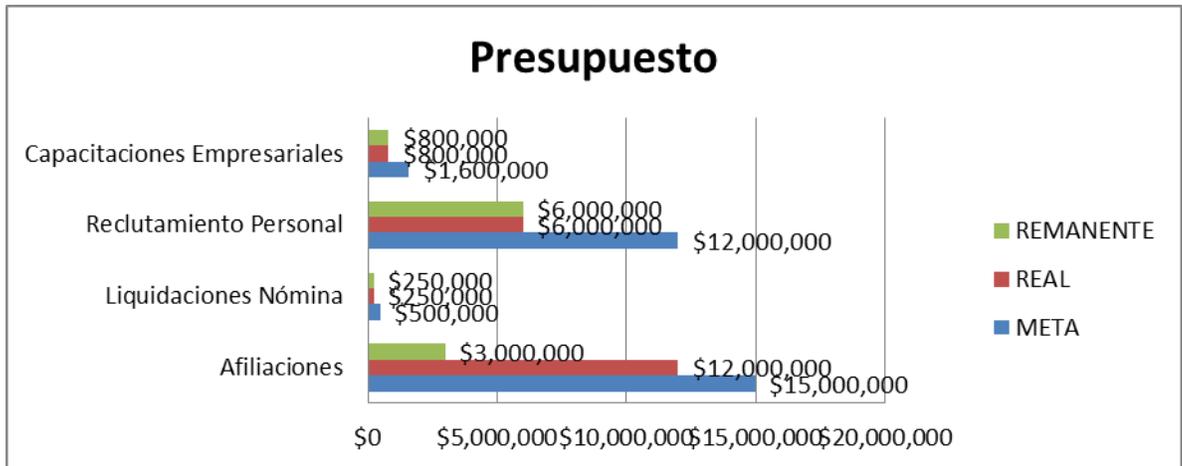
## 7.6. MONITOREO Y EVALUACIÓN

CATEGORÍA	MONITOREO	EVALUACIÓN
Objetivos que se persiguen	Dar información sobre el cumplimiento de la planificación operativa, para hacer correcciones	Determinar los logros del proyecto y compararlos con los que se habían propuesto
Aspectos que consideran	Cumplimiento de actividades y tareas. Logros de las metas propuestas. Uso de recursos necesarios.	Cumplimiento de la jerarquía de objetivos en términos pertinentes, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
Frecuencia sugerida	Mensual	Trimestral y anual
Fuentes	Informes producto por el equipo empresarial	Informes de monitoreo, seguimiento y control de los indicadores, información recopilada externa
Responsables	Equipo empresarial	Equipo empresarial y especialistas

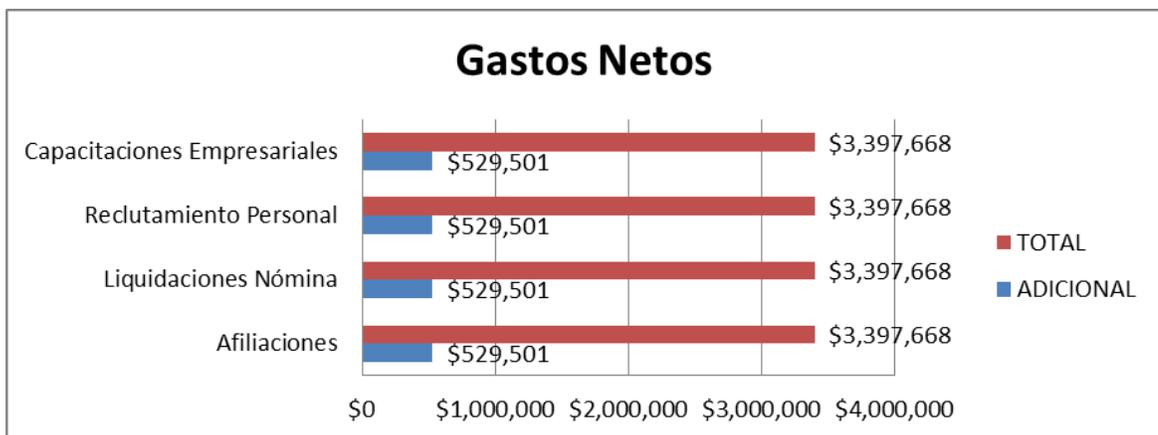
## 7.7. ETAPA DE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RESULTADOS (Evidencias)

### 7.7.1. Desempeño General ETEM S.A.S.

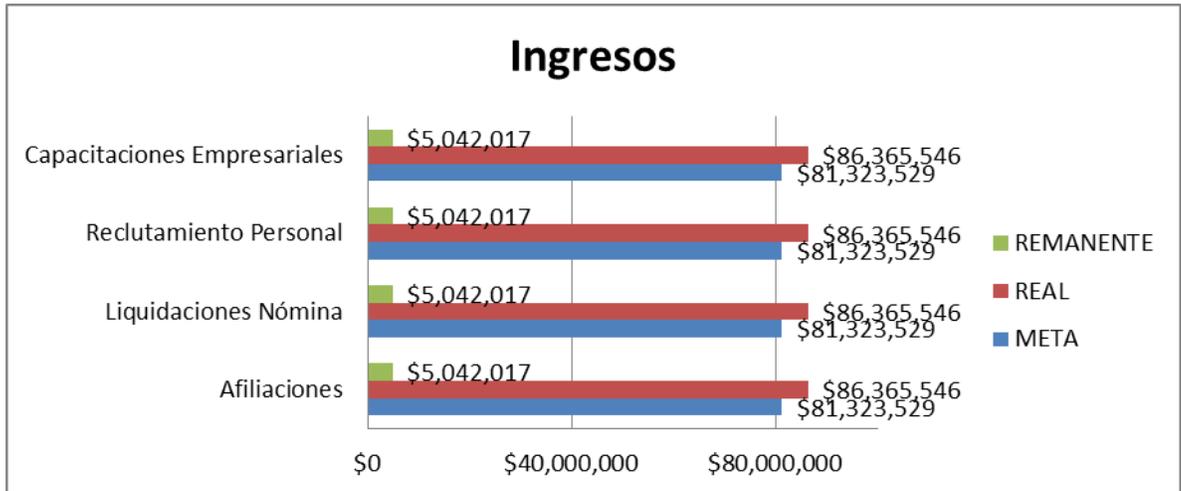
PRODUCTOS		PRESUPUESTO		
NO.	NOMBRE	META	REAL	REMANENTE
1	Afiliaciones	\$15,000,000	\$12,000,000	\$3,000,000
2	Liquidaciones Nómina	\$500,000	\$250,000	\$250,000
3	Reclutamiento Personal	\$12,000,000	\$6,000,000	\$6,000,000
4	Capacitaciones Empresariales	\$1,600,000	\$800,000	\$800,000



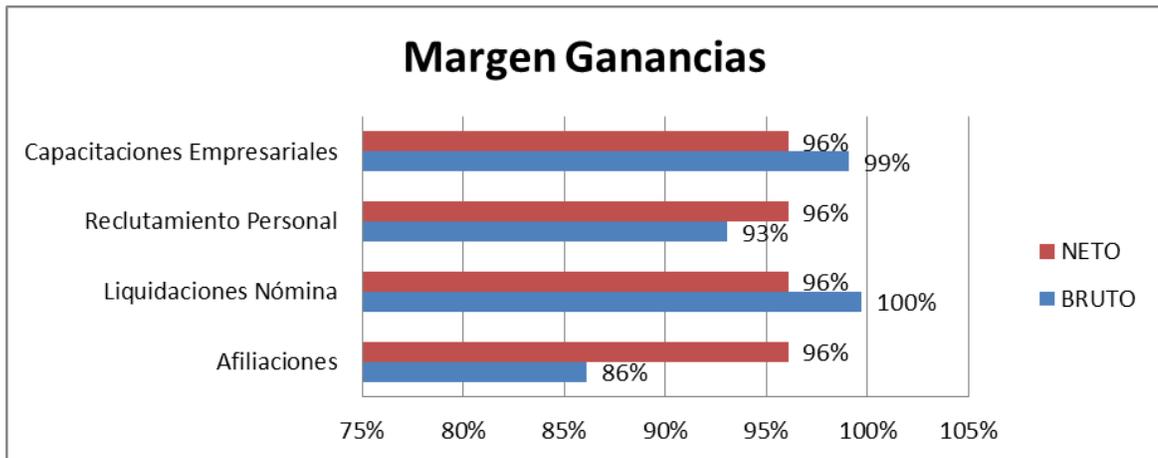
PRODUCTOS		GASTOS NETOS	
NO.	NOMBRE	ADICIONAL	TOTAL
1	Afiliaciones	\$529,501	\$3,397,668
2	Liquidaciones Nómina	\$529,501	\$3,397,668
3	Reclutamiento Personal	\$529,501	\$3,397,668
4	Capacitaciones Empresariales	\$529,501	\$3,397,668



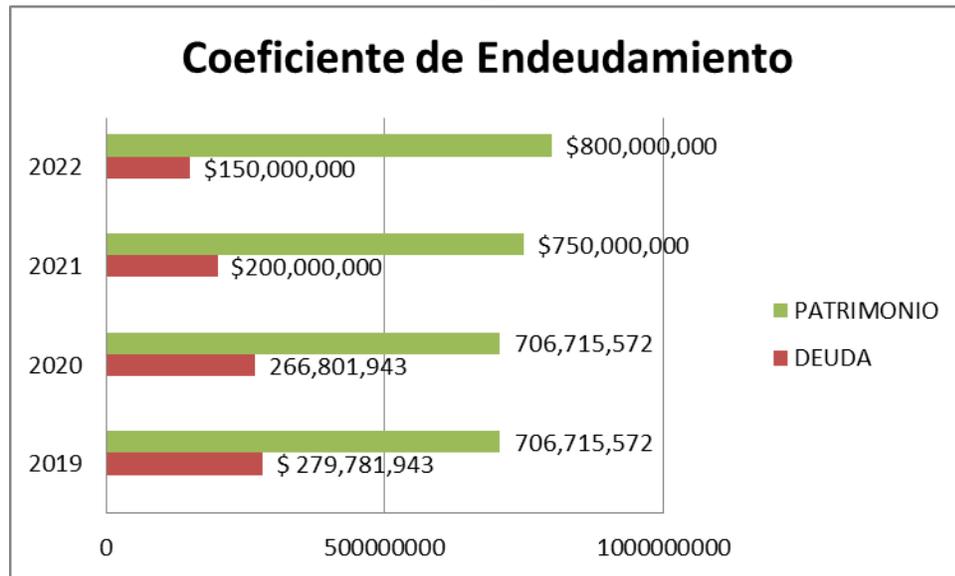
PRODUCTOS		INGRESOS		
NO.	NOMBRE	META	REAL	REMANENTE
1	Afiliaciones	\$81,323,529	\$86,365,546	\$5,042,017
2	Liquidaciones Nómina	\$81,323,529	\$86,365,546	\$5,042,017
3	Reclutamiento Personal	\$81,323,529	\$86,365,546	\$5,042,017
4	Capacitaciones Empresariales	\$81,323,529	\$86,365,546	\$5,042,017



PRODUCTOS		MÁRGEN DE GANANCIAS	
NO.	NOMBRE	BRUTO	NETO
1	Afiliaciones	86%	96%
2	Liquidaciones Nómina	100%	96%
3	Reclutamiento Personal	93%	96%
4	Capacitaciones Empresariales	99%	96%



COEFICIENTE DE ENDEUDAMIENTO		
CALENDARIO	DEUDA	PATRIMONIO
2019	\$ 279,781,943	706,715,572
2020	266,801,943	706,715,572
2021	\$200,000,000	\$750,000,000
2022	\$150,000,000	\$800,000,000



Fuente. ETEM S.A.S 2021

**7.7.2. Clientes.** Fidelización mediante el uso de la filosofía organizacional y de las características de los servicios empresariales tanto a clientes internos como externos.

**etem** S.A.S.

“Somos una empresa de servicios especializados en RECURSOS HUMANOS.”

Realizamos afiliaciones de seguridad social como cotizantes dependientes de nuestra razón social, la cual le proporcionará muchos beneficios.

**Otros servicios:**

- Suministro de personal
- Outsourcing de nómina
- Asesoría en el sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo
- Capacitación en clima organizacional

www.etem.com.co  
302 719 0021  
etem.estrategiasempresariales@etem.com.co  
etemasg@gmail.com

Calle 51 No. 15 - 83 Local 1 Boma Surco  
Carrera 10 Quilichao  
Contacto: 3029191807, 302 719 0021 - 300 250 7485

**AFILIACIONES A SEGURIDAD SOCIAL**

EPS - ARL - CCF - AFP

Afiliación desde **\$75.000**

Contactanos y entérate de nuestros paquetes

**Otros servicios:**

- Suministro de personal
- Outsourcing de nómina
- Asesoría en el sistema de gestión, seguridad y salud en el trabajo
- Capacitación en clima organizacional

302 398 1117 | etem.estrategiasempresariales | etemasg@gmail.com

**etem** S.A.S.



## Planes etem.

Estos planes incluyen EPS, ARL, AFP y C.C.F.

- Cotización sobre el salario mínimo mensual legal vigente, (S.M.M.L.V.).

- Manejamos todos los FONDOS DE PENSIONES: PORVENIR - PROTECCIÓN - COLFONDOS - COUPENSIONES - ETC.

### COTIZANTE DEPENDIENTE DE NUESTRA RAZÓN SOCIAL

ETEM S.A.S. presta a su consideración los valores y servicios en Recursos Humanos (RR.HH) entre otros que son fortalezas fundamentales de las organizaciones en nuestro país.

Somos una empresa S.A.S de valores y servicios especializados en todos los procesos de Recursos Humanos (RR.HH) entre otros que proporciono situaciones que cubren las más altas exigencias de los clientes, acordes a muchas empresas actuales que no somos cooperativas.

Contamos con personal calificado y certificado que garantiza una atención de calidad.

Daremos reiterarle nuestra confianza y agradecimiento, así mismo esperamos poder servirle en sus proyectos en las áreas requeridas con la calidad y el servicio que usted y su empresa se merece.

#### Misión

El compromiso de etem S.A.S es ser un aliado estratégico para las PYME en cuanto a la formalización del Recurso Humano, brindando un servicio de calidad, optimizando la infraestructura y costos, con un equipo humano y tecnológico especializado a las normas cambiantes laborales aplicables.

#### Visión

Conducir para el año 2022 la mejor alternativa en Colombia de outsourcing de servicios especializados en Recurso Humano, permitiendo simplificar procesos de negocios para las PYME, minimizando costos de operación y reduciendo la infraestructura directa e indirectamente, logrando que estas sean las más competitivas en el mercado.

www.etemasg.com.co  
302 398 1117 - 321 351 8390  
etem@etemasg.com  
etemasg@gmail.com

#### Plan A | EPS - ARL

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficina empleados domésticos vendedores externos	Miembros empleados Rectores	Operarios Maquinistas Técnicos Subvistos	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$89.000	\$96.000	\$110.000	\$130.000	\$150.000

#### Plan B | EPS - ARL - C.C.F

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficina empleados domésticos vendedores externos	Miembros empleados Rectores	Operarios Maquinistas Técnicos Subvistos	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$114.000	\$132.000	\$145.000	\$163.000	\$187.000

#### Plan C | EPS - ARL - C.C.F - AFP

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficina empleados domésticos vendedores externos	Miembros empleados Rectores	Operarios Maquinistas Técnicos Subvistos	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$249.000	\$262.000	\$275.000	\$293.000	\$320.000

COTIZANTE INDEPENDIENTE / EPS - ARL - AFP / Costo sobre salario devengado / No genera aportes a Caja de Compensación Familiar

**etem S.A.S.**

**AFILIACIONES A SEGURIDAD SOCIAL**

**EPS - ARL - CCF - AFP**

Contáctanos y entérate de nuestros paquetes

302 398 1117 / 321 351 8390 - etemasg@gmail.com

### 7.7.3. Procesos. Eficacia logística en los servicios de la empresa.

7.7.3.1. **Branding.** El branding se puede definir como el proceso de construcción de una marca. En este sentido se puede considerar a la marca como un "ser vivo". Como lo designa MGlobal/marketing (2015) la marca en sí lleva asociados a ella unos valores que son construidos de una manera continua que implica de manera directa un desarrollo de la personalidad de la marca.



**Fuente.** ETEM S.A.S. Septiembre 2021.

Se proyecta disposición de la marca y de los valores de la empresa ETEM la cual nos diferencien de los competidores para causar mayor el impacto posible.

- **Identidad:** el objetivo es crear estética profesional que hable de la empresa, el diseño del lenguaje gráfico (logos, colores, tipografías) y herramientas necesarias para poder transmitir una personalidad haciendo que destaque en el mercado.
- **Editorial:** dentro del material impreso se va plantear el profesionalismo de lo que hacemos y demostrar el interés por hacer las cosas bien, la papelería corporativa, brochures y campañas de comunicación. Esto es parte de la publicidad que se ha estado trabajando como método y

Con la estrategia queremos llegar a entender las necesidades del cliente, la oferta, el mercado y especialmente la conducta del consumidor de nuestros servicios. Con ayuda del programador trabajaremos de la mano para cumplir con los objetivos planteados.

- **Modelo de negocios:** la idea principal del modelo de negocio ETEM es atraer clientes con contenido útil y relevante. Estamos en el proceso con el ingeniero de darle a entender que, quienes, como y de qué forma queremos ser vistos.

También con esta herramienta vamos a identificar de todos los internautas que visitan la página los mercados claves, consumidores de interés y generar estrategias de marketing, vamos a mantener una comunicación constante es importante para estar analizando los resultados.

7.7.3.2. **Marketing Digital.** Dentro de la empresa las redes sociales son indispensables, contamos con una fan-page y WhatsApp bussines para dar a conocer nuestros servicios como medio de difusión.

Dentro de este esquema se evidencio la falta de una página web donde a los clientes actuales y futuros tengan la oportunidad de contactarnos, siendo así una estrategia a las necesidades del proyecto, la oferta, el mercado y especialmente la conducta del consumidor. Desde allí se va a trabajar los con los clientes para

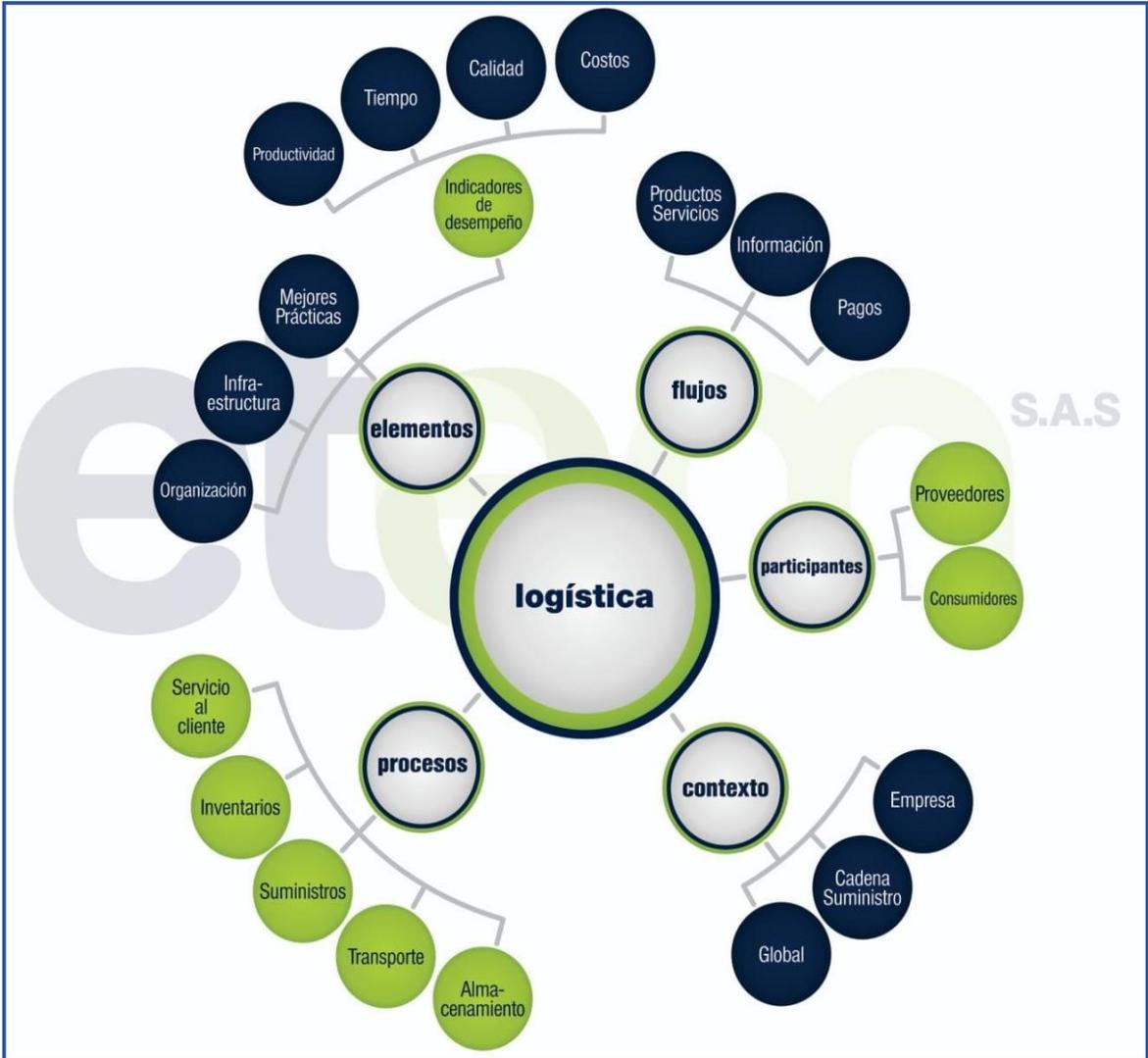
lograr la idea, los pasos y objetivo que se desean cumplir con la implementación del tic de manera creativa.

Este modelo de negocio para los clientes estará destinado a un contenido útil y relevante, también nos ayudara a llevar estadísticas de que, quienes, como y de que forma el mercado lleva su tendencia esto nos va ayudar a posicionar en el mercado.

La idea es que la estructura web de la empresa torne a la propuesta de valor para diferenciarnos de la competencia y así logra la fidelización de clientes por medio de la comunicación contante y reuniones estratégicas para analizar el consumidor. En resumen, lo que se proyecta con este sitio web es aplicar estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales usando lo último en tecnología:

- Canales, métodos y métricas que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.
- El canal de social media se encarga de administrar los perfiles de las empresas en las redes sociales y ayuda a la vez formando comunidades en base a la estrategia para interactuar con la audiencia en general.
- Con la propuesta del diseño web se van a trabajar desde la inteligencia del usuario para facilitar la navegabilidad y optimización de los resultados en búsqueda, los colores alusivos a la empresa ETEM, se van a incorporar nuevos diseños de los cueles ya se están trabajando y al final de la explicación de este se va a dar a conocer parte de la publicidad que ya se viene divulgando, deseamos dar un alto impacto y navegabilidad desde cualquier dispositivo.
- Dentro de esta proposición el ingeniero de sistemas encargado va a target del cliente, para poder analizar, planificar implementar y optimizar las campañas en la red digital, es una estrategia que se usa como medio de ventas.
- También aplicaremos una experiencia para administrar datos y brindar la comunicación indicada a cada cliente o potencial cliente en el momento indicado para generar una mejor experiencia.
- Centralmente los anuncios online se dará el espacio en la plataforma y medios publicitarios online, deseamos conectar la marca de la manera más rápida y efectiva, estos espacios publicitarios serán diferentes cada 15 días para hacerlo más llamativo.

**7.7.4. Crecimiento y Desarrollo Logístico.** Compromiso institucional con la visión corporativa a nivel de directivo y operativo.





## Planes etem.

Estos planes incluyen EPS, ARL, AFP Y C.C.F.  
 \* Cotización sobre el salario mínimo mensual legal vigente, (S.M.M.L.V.).  
 \* Manejamos todos los FONDOS DE PENSIONES: PORVENIR - PROTECCIÓN - COLFONDOS - COLPENSIONES - ETC.

### COTIZANTE DEPENDIENTE DE NUESTRA RAZÓN SOCIAL

ETEM S.A.S pone a su consideración los bienes y servicios en Recursos Humanos (RR.HH) entre otros que son tareas fundamentales de las organizaciones en nuestro país.

Somos una empresa S.A.S de bienes y servicios especializados en todos los procesos de Recursos Humanos (RR.HH) entre otros que proporciona soluciones que cubren las más altas exigencias de los clientes, aclarando a nuestras empresas usuarias que no somos cooperativa.

Contamos con personal calificado y certificado que garantiza una atención de calidad.

Queremos reiterarle nuestro compromiso y agradecimiento, así mismo esperamos poder servirle en sus proyectos en las áreas requeridas con la calidad y el servicio que usted y su empresa se merece.

#### Misión

El compromiso de etem S.A.S es ser un aliado estratégico para las PYME en cuanto a la tercerización del Recurso Humano, brindando un servicio de calidad, optimizando la infraestructura y costos, con un equipo humano y tecnológico especializado a las normas cambiantes laborales aplicables.

#### Visión

Construir para el año 2022 la mejor alternativa en Colombia de outsourcing de servicios especializados en Recurso Humano, permitiendo sintetizar procesos de negocios para las PYME, minimizando costos de operación y reduciendo la infraestructura directa e indirectamente, logrando que estas sean las más competitivas en el mercado.

www.etemasas.com.co  
 302 398 1117 - 321 351 9380  
 etem estrategias empresariales  
 etemasasg  
 etemasasg@gmail.com

#### Plan A | EPS - ARL

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficinas empleadas domesticas vendedores vitrinas	Meseros empleadas Nocturnos	Operarios Maquinistas Toderos Salvavidas	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$89.000	\$96.000	\$110.000	\$130.000	\$150.000

#### Plan B | EPS - ARL - C.C.F

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficinas empleadas domesticas vendedores vitrinas	Meseros empleadas Nocturnos	Operarios Maquinistas Toderos Salvavidas	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$114.000	\$132.000	\$145.000	\$163.000	\$187.000

#### Plan C | EPS - ARL - C.C.F - AFP

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
Empleados oficinas empleadas domesticas vendedores vitrinas	Meseros empleadas Nocturnos	Operarios Maquinistas Toderos Salvavidas	Taxistas	Constructores Obras Civiles
\$249.000	\$262.000	\$275.000	\$293.000	\$320.000

COTIZANTE INDEPENDIENTE / EPS - ARL - AFP / Costo sobre salario devengado / No genera aportes a Caja de Compensación Familiar

## 8. CONCLUSIONES

Con esta propuesta se logra identificar estrategias de mercadeo y logística para mejorar los servicios y definir cuáles son las modificaciones que se deben agregar para que la marca empresarial sea reconocida por medios digitales.

Se propone a los servicios existentes, mejoras en cuanto a su servicio y de allí se direcciono a formular más servicios para ampliar el portafolio y ser aún más competentes.

Dentro de este trabajo se define realizar estrategias digitales para la divulgación de la marca usando las últimas tecnologías por medio de canales, métodos y métricas que permiten el análisis de los resultados en tiempo real.

El manejo de la página web va incluir ítems como la social media, un diseño exclusivo en la web, seo/sem, Email marketing, anuncios online.

Otra de las partes fundamentales es el branding, la disposición de una marca reconocida, sólida y con alto valor. Proyectamos resaltar el poder de la marca y los valores de la empresa ETEM S.A.S. que se logre diferenciar de los competidores formando identidad.

Dentro del contenido se generara con colores representativos definiendo que la comunicación genere expectativa e interés aportando verdadero valor. Estas estrategias están pensadas entendiendo las necesidades del proyecto, la oferta, el mercado y especialmente la conducta del consumidor.

También se logró definir y reestructurar el organigrama, misión , visión ajustándose a los procesos que en el momento se están ejecutando y hasta donde hemos crecido, creemos que si estamos internamente bien estructurados y definidos podemos llegar aún más lejos y mejora nuestros servicios al cliente y proveedores.

## **9. RECOMENDACIONES**

Para este punto final se recomienda que todas las estrategias propuestas se ejecuten y puedan seguir como se estipularon y si en el camino se encuentran más mejoras realizarlas.

Dentro de los cambios organizacionales internos es útil lo que se definió, de tal manera para los valores, organigrama, misión, visión, valores corporativos, sean publicados en un lugar visible para que todos tomen conciencia de la cultura organizacional y no solo quede como un arreglo o proposición que se hizo para este proyecto.

El manual de funciones que se propuso es necesario que se socialice y se pueda imprimir de tal manera que sea asequible para cada colaborador al momento que quien lo requiera este a disposición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. Economía Industrial. Universidad Politécnica. N°. 331. Madrid. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/331/06.JAVIER%20CARRASCO.pdf>
- Conexionesan. (2020). Matriz BCG: qué es y cómo aplicarla en las empresas. Universidad ESAN. Perú. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/10/matriz-bcg-que-es-y-como-aplicarla-en-las-empresas/>
- Corvo, Helmut S. (2020). Administración moderna: teoría, principios, herramientas, importancia. Lifeder. Recuperado de <https://www.lifeder.com/administracion-moderna/>.
- Díaz Q. Alexis R. y Sánchez, C. Andrés F. (2013). Plan de Logística de Distribución para la empresa Las 3 SSS Ltda. Universidad Libre. Bogotá D. C. Consultado en: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Díaz, A. Trujillo, D. (2019). Planeación Estratégica y Otros Proyectos en el Sector Real. Universidad ICESI. Colombia. Disponible en: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84725/1/TG02494.pdf)
- DRUCKER, P. F. (1962): «The economy's Dark Continent», Fortune, Abril.
- EMERY, F. E. y TRIST, E. L. (1965): «The causal texture of organizational environments », Human Relations, volumen 18.
- Gómez, Valeria B. (2017). Plan Estratégico Logístico Para Una PyME. UNICEN – Quequén. Argentina. Disponible en: <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatr%C3%ADz%20G%C3%B3mez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- MAGEE, J. F. (1967): Industrial Logistics, McGraw-Hill, N.Y.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2021). Normatividad Mipymes. Colombia. Consultado en: <https://www.mipymes.gov.co/normatividad/decretos>

- Morales, Francisco C. (2020). Reestructuración Empresarial. Economipedia. Consultado en: <https://economipedia.com/definiciones/reestructuracion-empresarial.html>
- Nadja Nutz & Merten Sievers. (2016). GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR, Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos / Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/--emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)
- Ponce, T. H. (2006). Revista Contribuciones a la Economía. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. ISSN 16968360. Consultado en: <http://www.eumed.net/ce/>
- Saavedra A. Claudia P. y Salgado T. Gonzalo. (2018). Estructura del Plan Logístico para el Mejoramiento del Departamento de Camisas de la Empresa Gala y Etiqueta. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá D. C. Disponible en: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004546.pdf>
- Steiner, G. (1983). Planeación Estratégica: Lo Que Todo Director Debe Saber. México D.F. Ed. Continental. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)
- Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve – Ejemplo. Consultado en <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>