

**REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA PARA LA MARCA
ALKHO, PERTENECIENTE A LA EMPRESA FOCUN S.A.S.**

JENNIFER PAOLA SASTOQUE ARANGO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2017**

**REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA PARA LA MARCA
ALKHO, PERTENECIENTE A LA EMPRESA FOCUN S.A.S.**

JENNIFER PAOLA SASTOQUE ARANGO

**Proyecto integral de grado para optar por el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador
Aldo Dolmen P.
Ingeniero Industrial**

**Director
Juan Pablo Aragón López
Ingeniero Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERIAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

ING. ALDO DOLMEN P.

ING. ANDRÉS GUARÍN SALINAS.

ECN. LUIS GONZÁLEZ RESTREPO.

Bogotá D.C. Agosto de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector de Claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrectora de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCIA-PEÑA

Vicerrectora Académica y de Postgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Secretario General

Dr. JUAN CARLOS POSADA GARCIA-PEÑA

Decano de Facultades de Ingenierías

Ing. .JULIO CÉSAR FUENTES ARISMENDI

Director Programa de Ingeniería Industrial

Ing. JORGE EMILIO GUTIÉRREZ CANCINO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado primero a Dios por guiarme, darme la fuerza necesaria para seguir adelante, levantarme cada vez que sentía que no podía y por siempre enviarme personas para que me ayudaran en este proceso de forma directa o indirecta a culminar con éxito este trabajo de grado y mi carrera profesional; a Manuel José Hernández Velandia quien llego a mi vida en el momento preciso para enseñarme la perseverancia y que a pesar de la adversidad siempre se debe seguir adelante, por inculcar en mí el esfuerzo sostenido, la acción consecuente, quien con sus palabras y actitud un poco fuertes me enseñó que los límites los crea la mente y es así como se debe aprender a manejar esta, enseñanzas para aplicar en mi vida en general.

A mis padres Rene Sastoque Ariza y Alba Arango Correa, quienes con su confianza me inspiraban día a día a no rendirme y pusieron su fe en mí, recalando que lo importante no es llegar, si no como se llega; a mi abuelito Vicente Sastoque Valeriano, quien siempre ha creído en mí y me ha brindado su ayuda incondicional cuando creía que ya no había salida y no podía continuar; a mi hermana Karen Sastoque Arango quien a pesar de su forma de pensar siempre ha confiado en mí y me ha dado palabras de aliento cuando menos las esperaba, a mi hermano Nicolás Sastoque Arango, quien es mi motor y espero sea para él un ejemplo a seguir, dejando como enseñanza que si uno se lo propone lo logra.

A mis compañeros de universidad Angie, Melissa y Sebastian por brindarme su amistad, apoyo y palabras de aliento en los momentos difíciles para poder llegar a estas instancias en mi carrera.

Y a todas aquellas personas que si bien no nombro, fueron pieza clave en el momento que estuvieron para siempre creer en mí, llenarme de fuerza, de valor, de aliento y de confianza para culminar este proceso y demostrar que a pesar de todos los altercados que se presentaron, se logró el objetivo.

AGRADECIMIENTOS

Primordialmente a Dios por darme la fortaleza y la oportunidad de cumplir este sueño de lograr ser una ingeniera industrial.

A mi abuelito, mis padres, hermanos, familiares y seres allegados, por el apoyo brindado durante el proceso de mi carrera profesional, por los consejos y ánimos para cumplir esta meta.

A aquellos excelentes profesores por dar lo mejor de sí y transmitir todo el conocimiento adquirido durante años de experiencia, creando en mi cada día un amor más profundo por esta profesión que decidí seguir el resto de mi vida, así mismo a mis compañeros Angie, Melissa y Sebastian por su amistad incondicional.

A Juan Pablo Aragón por creer en mi como profesional, por darme la oportunidad de ejercer mi carrera sin tener un título aún, por transmitir todo su conocimiento y aprendizaje como profesional, por dirigir y orientar este trabajo de grado que es de gran importancia ya que es un paso importante en mi vida para llegar a ser una profesional integra como él.

Agradezco al Ing. Aldo Dolmen, por su paciencia, dedicación y guía para poder realizar este documento.

CONTENIDO

	pág.
1. DIAGNÓSTICO	26
1.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL SECTOR	26
1.2 ANÁLISIS PESTAL	27
1.2.1 Análisis Político	27
1.2.2 Análisis Económico	28
1.2.3 Análisis Social	33
1.2.4 Análisis Tecnológico	36
1.2.5 Análisis Ambiental	38
1.2.6 Análisis Legal	39
1.2.6.1 Decreto 583	39
1.2.6.2 Código sustantivo del trabajo	40
1.3 MATRIZ DOFA	40
1.4 MATRIZ POAM	43
2. ESTUDIO TÉCNICO	49
2.1 MÉTODOS DE TRABAJO	49
2.1.1 Diagrama de la operación	49
2.1.2 Diagrama de flujo	54
2.2.2 Tiempo normal	65
2.2.3 Suplementos	66
2.2.4 Tiempo estándar	68
2.3 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO	71
2.3.1 Principio de la satisfacción y de la seguridad	71
2.3.2 Principio de la integración de conjunto	73
2.3.3 Principio de la mínima distancia recorrida	73
2.2.4 Principio de la flexibilidad	73
2.3.5 Planos del espacio requerido	73
2.4 ESTUDIO MEDIOAMBIENTAL	76
2.4.2 Impactos ambientales	76
2.4.3 Matriz de impactos ambientales	77
2.5 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	79
2.5.1 Registro único de contratistas – RUC	79
2.5.2 Políticas HSE	79
2.5.3 Objetivos y metas	79
2.5.4 Recurso humano	79
2.5.5 Programas de gestión	79
2.5.6 Manejo de incidentes laborales	80
2.5.7 Seguimiento a la gestión realizada	80
2.5.8 Calidad	80
2.5.8.1 Objetivo General	80
2.5.8.2 Objetivos Específicos	80

2.5.9 Servicio al cliente	81
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	82
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	82
3.1.1 Misión	83
3.1.2 Visión	84
3.1.3 Objetivos	85
3.1.4 Valores	86
3.1.5 Estrategias	87
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	89
3.2.1 Organigrama	89
3.2.2 Manual de funciones	94
3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING	94
3.3.1 4`P.	94
3.3.2 CRM (Gestión de la Relación con el Cliente)	95
3.4 BALANCED SCORECARD	98
4. CONCLUSIONES	113
5. RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS	117

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Producto interno bruto (PIB) Colombia	29
Tabla 2. Crecimiento Alkho en ventas	32
Tabla 3. Participación en ventas de Alkho 2016	33
Tabla 4. Tasa de desempleo en Colombia Total nacional	35
Tabla 5. Factor económico	44
Tabla 6. Factor político	45
Tabla 7. Factor social	46
Tabla 8. Factor tecnológico	47
Tabla 9. Resumen diagrama de operaciones	52
Tabla 10. Resumen diagrama de operaciones	54
Tabla 11. Diferencia diagrama de operación actual vs propuesto marca Alkho	54
Tabla 12. Tiempo real fábrica de propuestas	64
Tabla 13. Tiempo normal fábrica de propuestas	66
Tabla 14. Tabla de suplementos	67
Tabla 15. Tiempo estándar fábrica de propuestas	69
Tabla 16. Tiempo estándar fábrica de propuestas propuesto	70
Tabla 17. Consolidado balance general últimos tres años	99
Tabla 18. Consolidado estado de resultados últimos tres años	101
Tabla 19. Indicadores de solvencia	102
Tabla 20. Indicadores de endeudamiento	103
Tabla 21. Indicadores rentabilidad	104
Tabla 22. Indicadores de actividad o eficiencia	106

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Producto interno bruto de (PIB) Colombia	30
Gráfico 2. Crecimiento Alkho en ventas	32
Gráfico 3. Participación en ventas de Alkho 2016	33
Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia Total nacional	36
Gráfico 5. Factor económico	44
Gráfico 6. Factor político	45
Gráfico 7. Factor social	46
Gráfico 8. Factor tecnológico	47

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factores internos y aspectos externos	41
Cuadro 2. Matriz DOFA.	42
Cuadro 3. Símbolo	50
Cuadro 4. Símbolos	59
Cuadro 5. Plan de evacuación médica agencia zona franca	72
Cuadro 6. Aspectos ambientales	76
Cuadro 7. Impactos ambientales.	77
Cuadro 8. Matriz de impactos ambientales	78
Cuadro 9. Distribución Focun S.A.S	90
Cuadro 10. Embudo esperado.	96
Cuadro 11. Embudo actual	97
Cuadro 12. Programa de capacitación, inducción y evaluación técnica del trabajo.	109
Cuadro 13. Balanced Scorecard Alkho	111

LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Operaciones actuales marca Alkho	51
Diagrama 2. Operaciones propuesto marca Alkho	53
Diagrama 3. Proceso actual	60
Diagrama 4. Proceso propuesto	61

LISTA DE FLUJOGRAMAS

	pág.
Flujograma 1. Fábrica de propuestas actual ESI	55
Flujograma 2. Levantamiento de información	56
Flujograma 3. Análisis y procesamiento de información	56
Flujograma 4. Costeo y elaboración de propuesta	58

LISTA DE PLANOS

	pág.
Plano 1. Plano oficina de Alkho en Zona Franca	74
Plano 2. Plano sede propuesta a 500 mt de la sede administrativa	75

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo ATPM (Administración total de procesos y mejoramiento	87
Figura 2. Clientes y mercado	112

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Tiempo normal	65
Ecuación 2. Tiempo real	65
Ecuación 3. Tiempo estándar	68

LISTA DE ORGANIGRAMAS

	pág.
Organigrama 1. Especialistas en Servicios Integrales (ESI)	92
Organigrama 2. Fábrica de propuestas propuesto	93

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Proceso formulación propuestas	117
Anexo B. Validación clientes	128
Anexo C. Solicitud de levantamiento de información	131
Anexo D. Carta de contestación de proyectos	133
Anexo E. Carta de presentación	135
Anexo F. Carta de solicitud de información	137
Anexo G. Certificado de prestación de servicio	139
Anexo H. Descripción y perfil de cargo analista de proyectos	141
Anexo I. Descripción y perfil de cargo coordinador de nuevos proyectos	150

GLOSARIO

ALKHO: es una marca del grupo FOCUN, unidad de negocio en la cual se centra el desarrollo del proyecto de grado.

ANS`S: acuerdo de nivel de servicios, es el resumen de los acuerdos que se pactan en el contrato firmado por las dos partes, tanto a nivel de costos, presupuesto, detalle del servicio a prestar.

ATPM: administración total de procesos y mejoramiento, modelo de servicio desarrollado al interior de la compañía para garantizar satisfactoriamente la prestación del servicio ofertado.

BPO: business process outsourcing, en español outsourcing de procesos de negocios, es una nueva conciencia que potencializa al outsourcing como herramienta de gestión.

BSC: Balanced Scorecard, en español cuadro de mando integral, es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica, se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas.

CICLO PHVA: procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo a través de los siguientes pasos:

PLANIFICAR: se debe planificar la forma de mejorar la seguridad y salud de los trabajadores, encontrando qué cosas se están haciendo incorrectamente o se pueden mejorar y determinando ideas para solucionar esos problemas.

HACER: implementación de las medidas planificadas.

VERIFICAR: revisar que los procedimientos y acciones implementados están consiguiendo los resultados deseados.

ACTUAR: realizar acciones de mejora para obtener los mayores beneficios en la seguridad y salud de los trabajadores.

CIIU: con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa, las cámaras de comercio del país, a partir del

año 2000, se rigen por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas.

El Código CIIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas y la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE.

CONSUMO MASIVO: son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en marcas de alta demanda y consumo, generalmente alimenticios.

CRM: gestión de la relación con el cliente, son plataformas tecnológicas cuya finalidad es documentar adecuadamente las relaciones con los clientes, creando bases de datos, de tal forma que toda la organización pueda conocer el estado de las mismas desde cualquier lugar del mundo. La información actualizada de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, permitirá desarrollar estrategias y programas de marketing para satisfacerlas efectivamente y antes que la competencia.

DHP: diagnóstico hexágono para proyectos, es una herramienta para medir la situación actual del cliente a un nivel táctico y operativo.

ENS: escuela nacional sindical, es una institución de naturaleza humanista, democrática y civilista, que apoya la defensa de los derechos en su sentido integral (civiles, políticos, económicos, sociales, laborales, culturales, colectivos, ambientales y de las minorías) de todos los trabajadores y trabajadoras.

EPP`S: elementos de protección personal, todo equipo, aparato o dispositivo especialmente proyectado y fabricado para preservar el cuerpo humano, en todo o en parte, de riesgos específicos de accidentes del trabajo o enfermedades profesionales.

FÀBRICA DE PROPUESTAS: es el área de la compañía encargada de la elaboración de las propuestas técnico económicas para los clientes con los cuales se esté buscando una alianza.

FARMACÈUTICA: son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en marcas de alta demanda y consumo, generalmente medicamentos y productos cosméticos o de cuidado corporal.

FOCUN: es un grupo empresarial que está compuesto por 6 marcas de negocio, dentro de estas Alkho, la cual será la unidad de estudio para el trabajo de grado.

HSE: health safety environment – entorno de seguridad de la salud y medio ambiente, disciplina que se ocupa de la gestión de los riesgos inherentes a las operaciones y procedimientos en la industria y aún las actividades comerciales y en otros entornos.

MEDEVAC: evacuación médica, proviene de la combinación de médica y evacuación, o sea que su significado es Evacuación Médica, el traslado de pacientes gravemente heridos hasta un hospital especializado, generalmente en casos de conflictos bélicos.

METALMECÁNICO Y CONSTRUCCIÓN: son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en insumos estructurales y complementarios para las construcciones civiles de sus clientes.

OUTDOOR: se refiere al tomar un proyecto perteneciente a un cliente y ejecutarlo fuera de las instalaciones del cliente, es decir en instalaciones propias del proveedor.

OUTSOURCING: refiere al proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias. Las organizaciones recurren al outsourcing para abaratar costos, mejorar la eficiencia y concentrarse en aquellas actividades que dominan mejor y constituyen la base de su negocio.

PRODUCTIVIDAD: eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

PROYECTO: conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

RFP: es un documento que contiene las bases y premisas para que los proveedores pre-seleccionados realicen sus propuestas técnicas, funcionales, de proyecto y económicas.

SERVICIO: son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa.

TH: talento humano, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

TRILLADORA: son empresas cuyo proceso productivo tiene relación con el tratamiento de granos y producto por granel sólido.

RESUMEN

Se realizó una propuesta de reestructuración técnico administrativa en el grupo empresarial Focun S.A.S., centrándose en la unidad de negocio Alkho. Desde el segundo semestre del año 2016, hasta el primer cuatrimestre del año 2017.

Dicho proyecto busca generar una optimización del proceso encargado de la elaboración de propuestas técnicas para la tercerización de procesos, con el ánimo de eliminar los cuellos de botella presentes y de esta manera realizar una disminución de recursos con un rendimiento mayor; a partir del uso de herramientas como el estudio PESTAL, la matriz DOFA, la matriz POAM, estudio de ingeniería, organización de métodos, administración general, estratégica y financiera; da como resultado la redefinición del proceso por medio de una inclusión de formatos y estandarización de este.

Como resultados financieros se tienen un margen neto de rentabilidad del proyecto de 1,42% para el 2016, un índice corriente de \$1,72 por cada peso de deuda, lo cual genera una tendencia positiva de liquidez en la compañía, ROI de 4,1% y una capacidad de endeudamiento de 3,5%, todos para el mismo año.

Palabras claves: outsourcing, acondicionamiento de producto, mantenimiento, logística interna, industrial, propuestas

INTRODUCCIÓN

Alkho es una marca del grupo Focun que cuenta con 8 años de experiencia y el respaldo de una compañía con más de 26 años de presencia en el mercado, la cual presta servicios de outsourcing de logística interna, acondicionamiento de producto, producción y mantenimiento de equipos industriales, que se realiza con autonomía técnica, administrativa y financiera. Se ha encontrado una oportunidad de hacer más eficiente este proceso de tercerización a partir de una serie de planteamientos.

Las técnicas de este trabajo y los planteamientos son derivados de una investigación descriptiva, explicativa y de un trabajo de campo, apoyada en toda la información que fue suministrada por la empresa y el conocimiento dado por el director de proyecto, puesto que fue la base para hallar los problemas y proponer la reestructuración. Lo que se busca con el proyecto es mostrar con estudios y datos reales como se encuentra la marca hoy a nivel interno y externo. Esto da como resultado unas oportunidades de mejora de las cuales se busca realizar una trazabilidad del antes y después, dando como producto final una optimización en el proceso que se determine como vital para una excelente prestación del servicio y, a la vez, una mayor rentabilidad para la compañía.

Lo que se planteó con este proyecto fue realizar una reestructuración técnico administrativa para la marca Alkho, perteneciente a la empresa Focun S.A.S., con el fin de disminuir los tiempos de respuesta de las áreas transversales, donde se garantice una buena prestación del servicio hacia el cliente; desde que se tiene como prospecto hacer una alianza entre las dos partes, hasta que se esté ejecutando el servicio ofertado y garantizando todas las optimizaciones propuestas en el momento de la negociación.

Durante el desarrollo del proyecto hubo unas limitaciones en la información que se requería suministrara la empresa, si bien compartieron muchos datos, hubo otros que no les fue posible suministrar como el balance y estado de resultados final del 2016 y cifras internas de la unidad.

Para lograr esto fue de vital importancia elaborar un diagnóstico de la empresa el cual determinó la problemática existente y de esta manera se definió en qué área y proceso se iba a centrar el estudio; dando como resultado la fábrica de propuestas, conforme a este, se verá reflejado en las otras áreas y procesos restantes.

Posteriormente se realizó un estudio técnico para presentar las diferentes oportunidades de mejora, elaborando un comparativo de cómo se encontraba la unidad de negocio al inicio del proyecto y como se vería en temas técnicos con la reestructuración propuesta, identificando la reducción tanto en recursos, tiempo y costos.

Finalmente se desarrolló un estudio administrativo que determinó la estructura organizacional de la empresa y se validó si la actual es la necesaria para cumplir con la misión o visión planteadas, el resultado fue una reestructuración organizacional para cumplir con las metas y proyecciones planteadas en la visión y misión.

Se realizó un análisis financiero lo cual dio como resultado una propuesta de indicadores para crear el Balance Scorecard, los cuales la empresa está en libertad de acogerlo e implementarlos, teniendo en cuenta que el alcance del proyecto no está planeado para la implementación y ejecución de estos.

Como resultados financieros se tienen un margen neto de rentabilidad del proyecto de 1,42% para el 2016, un índice corriente de \$1,72 por cada peso de deuda, lo cual genera una tendencia positiva de liquidez en la compañía, ROI de 4,1% y una capacidad de endeudamiento de 3,5%, todos para el mismo año.

Este trabajo de grado tuvo como objetivo principal realizar una reestructuración técnico administrativa para la marca Alkho, perteneciente a la empresa Focun S.A.S., de este se desplegaron como objetivos específicos, elaborar un diagnóstico de la empresa para determinar la problemática, realizar estudio técnico para identificar las oportunidades de mejora y hacer un estudio administrativo para determinar la estructura organizacional.

1. DIAGNÓSTICO

Para la elaboración del diagnóstico se realizará un análisis de las distintas fuentes primarias y secundarias con el fin de tener una visión sobre el entorno y las condiciones iniciales de la empresa, es allí donde se utilizarán las diferentes herramientas como lo es el análisis PESTAL, lo cual comprende un estudio político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de Colombia dentro del sector en el cual se encuentra la empresa; posterior a este se realizará un análisis por medio de la matriz DOFA, la cual sirve para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; con base a la descripción de cada una de las anteriores da pie para realizar el análisis interno por medio de una metodología llamada POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) esta permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa y así poder obtener un diagnóstico en tiempo real de la empresa en estudio y proceder a las mejoras pertinentes.

1.1 DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL SECTOR

El análisis del entorno busca conocer e identificar el conglomerado de variables que influyen directa o indirectamente el comportamiento de la empresa, estas pueden ser desconocidas o conocidas por la misma, sin embargo, la empresa no tiene control de estas variables. Partiendo de esa identificación se llevará a cabo un análisis con el fin de realizar estrategias de mejora para mitigar el impacto que tienen las variables internas o externas sobre la empresa, a continuación se presentan los estudios realizados.

Con el fin de identificar el entorno económico del sector, en primera instancia es necesario saber el entorno de la empresa a la cual se le está realizando el estudio; es así como FOCUN S.A.S tiene como actividad económica principal descrita en el RUT e identificada con el código CIIU 8299, el cual corresponde a “Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.”, con base a esto se puede afirmar que la empresa pertenece al sector terciario o de servicios, dado que su objeto social más allá de lo descrito por su código CIIU es “Crear organizaciones efectivas pensando en aumentar la productividad de las empresas clientes a través de las personas y los procesos”¹.

Cabe recordar que FOCUN S.A.S es un grupo empresarial que se conforma por 6 marcas, una de estas es ALKHO la cual se encarga de la prestación de servicios de outsourcing, es necesario describir el objeto social de esta marca, dado que será la de estudio, siendo este “Prestar servicios especializados en logística interna, acondicionamiento de producto, producción y mantenimiento de maquinarias con

¹ FOCUN. Disponible en: <http://www.focun.com.co/> [En línea]. [Consultado el 24 de julio de 2016].

total autonomía técnica, administrativa, directiva y financiera; asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y garantizando ser un aliado que permita el crecimiento de sus clientes”².

1.2 ANÁLISIS PESTAL

Es una herramienta de gran utilidad que sirve para comprender el comportamiento de un sector económico, este análisis evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales con el fin de comprender la perspectiva de la empresa dentro de su entorno.

1.2.1 Análisis Político. Colombia ha estado interesado en la implementación de políticas que ayuden a garantizar un país próspero hacia un futuro. El objetivo del gobierno es tener a Colombia como una opción viable frente a la inversión local y extranjera, tener industrias y mercados competitivos a nivel global y grandes oportunidades de aumentar el nivel de vida de los colombianos.

El gobierno colombiano ha buscado crear y aumentar la confianza de los países extranjeros para que sean ellos quienes invierten de manera segura en distintos proyectos internos, todo gracias a las políticas fiscales y presupuestarias de fin expansionista en las cuales se reducen los impuestos y hay un aumento en los gastos del gobierno en pro del desarrollo, con el fin de incentivar a las empresas nacionales a tener mejores márgenes de producción que aseguren la expansión económica del país. Estas decisiones del gobierno son puntos a favor para los sectores industriales pues se generan apoyos económicos que ayudan a mejorar los aspectos en los que tienen falencias algunas empresas.

En cuanto a los tratados comerciales, el actual gobierno ha venido demostrando su interés en mantener alianzas comerciales con diferentes países del globo y crear nuevos tratados con otros países, con vistas a incrementar la dinámica comercial del país.

“Luego de que la ANDI apoyara sin mayores reparos las reformas de libre mercado de los diferentes gobiernos en los últimos veinte años, sus directivos solicitan un plan de choque para superar la recesión de más de dos años”³. La apertura comercial con los distintos países provoca un cambio total en las empresas nacionales en su perfil productivo, pues la falta de desarrollo en actividades industriales y el poco tiempo para mejorar los estándares y precios exigidos por el

² ALKHO. Disponible en: <http://alkho.com.co/> [En línea]. [Consultado el 24 de julio de 2016].

³ SARMIENTO, Eduardo. Políticas industriales y agrícolas. En: EL ESPECTADOR [en línea]. (15 de agosto de 2015). Disponible en: <<http://www.elespectador.com/opinion/politicas-industrial-y-agricola>> [Consultado en 18 de agosto de 2016]

mercado actual, obligan a producir los productos de mayor facilidad y adquirir el resto del exterior.

El sector de tercerización aporta 1,2% de PIB, es clave en la generación de empleo en el país y dentro de este sector se incluye el BPO, sin embargo este se ha visto afectado por temas regulatorios y normativos que pueden afectar a las empresas dedicadas a esta actividad, al igual que a la llegada de nueva inversión.

Dentro de estos temas se encuentra la implementación de la reforma tributaria que en temas monetarios ha afectado la venta de las empresas bien sea de servicio o de productos, estos resultados se verán reflejados finalizando el año 2017; en segunda instancia se tiene el proyecto ya aprobado de las horas extras en donde las empresas de tercerización en su gran mayoría laboran de domingo a domingo los tres turnos, donde pagar más recargos a los colaboradores se elevan los costos de una manera considerable. “Es un impacto negativo en la medida en que el país se vuelve más costoso en términos de operaciones con el recargo nocturno, porque un 35% adicional cambia las cuentas, tanto de las empresas que ya operan como de las que tienen previsto llegar”⁴.

Otro tema que inquieta a las empresas es la circular de la Superindustria donde dan a conocer un listado de países que se consideran como seguros en la protección de datos, lista en la cual Estados Unidos no hace parte, lo que puede generar un efecto negativo en los servicios de almacenamiento en la nube, servicio que también hace parte del sector de tercerización.

Si bien hay obstáculos que se visualizan ya se tiene un plan de acción, dado que el mercado muestra una oportunidad de crecimiento. “El sector de BPO&O (Business Process Outsourcing and Offshoring) tiene un plan de acción que busca posicionar al país como uno de los 25 principales proveedores de servicios tercerizados de alto valor agregado a nivel internacional en 2032, para alcanzar una participación en el PIB de 3,4%, exportaciones por US\$2.500 millones y generar 580.000 empleos de alta calidad.”⁵

1.2.2 Análisis Económico. El PIB o producto interno bruto es un indicador económico que permite observar el crecimiento de un sector o región bien sea ciudad o país; es un indicador de suma importancia ya que otorga confianza a los inversionistas para ingresar a este país, se calcula por periodos determinados y se puede obtener en valores porcentuales o monetarios, como se puede observar en la Tabla 1.

⁴ Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. En: DINERO [en línea]. (06 de junio del 2017). Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>> [Consultado el 23 de julio de 2017]

⁵ Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. En: DINERO [en línea]. (06 de junio del 2017). Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>> [Consultado el 23 de julio de 2017]

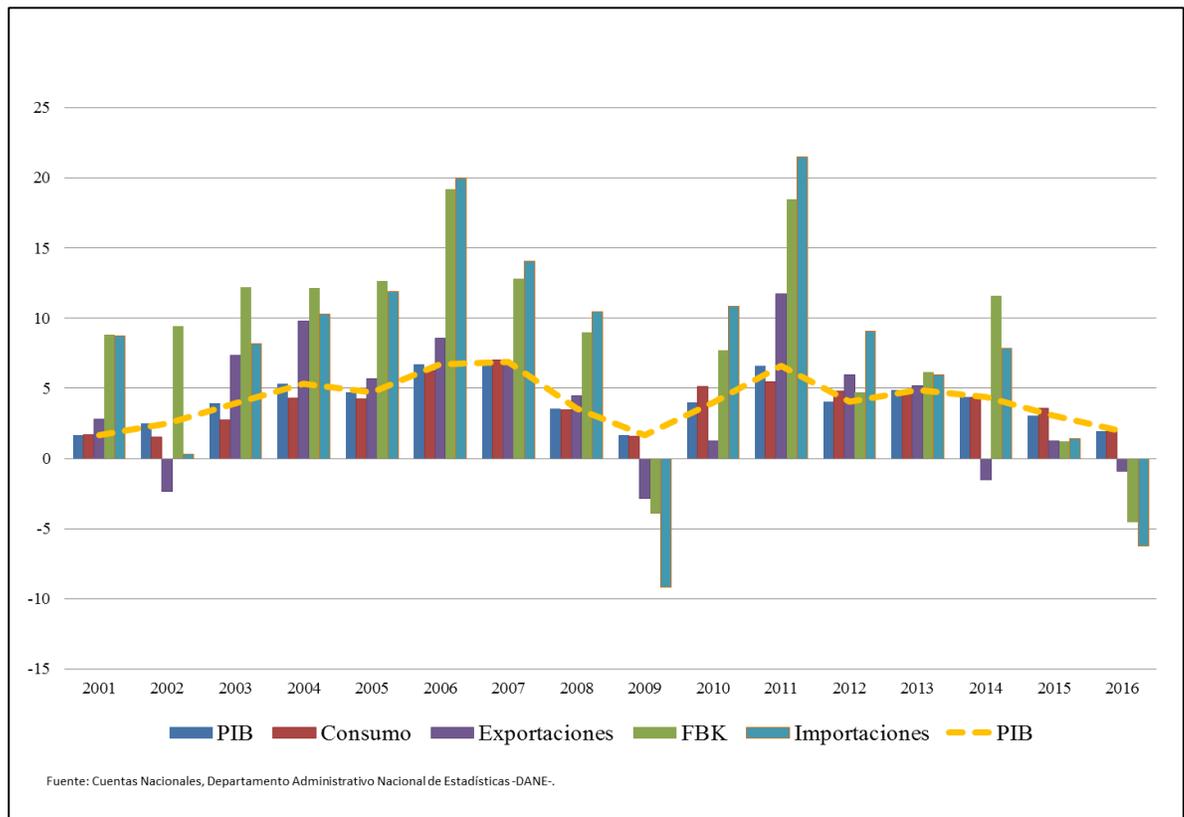
Tabla 1. Producto interno bruto (PIB) Colombia

Período	PIB		Consumo final		Formación bruta de capital		Exportaciones		Importaciones (-)	
	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %	Miles de millones de pesos	Variación anual %
2000	284.761		240.964		40.734		45.822		43.878	
2001	289.539	1,7	245.000	1,7	44.327	8,8	47.110	2,8	47.713	8,7
2002	296.789	2,5	248.703	1,5	48.504	9,4	45.990	-2,4	47.870	0,3
2003	308.418	3,9	255.501	2,7	54.429	12,2	49.375	7,4	51.781	8,2
2004	324.866	5,3	266.562	4,3	61.059	12,2	54.218	9,8	57.100	10,3
2005	340.156	4,7	277.953	4,3	68.783	12,7	57.316	5,7	63.896	11,9
2006	362.938	6,7	295.370	6,3	81.981	19,2	62.244	8,6	76.655	20,0
2007	387.983	6,9	316.105	7,0	92.512	12,8	66.542	6,9	87.422	14,0
2008	401.744	3,5	327.011	3,5	100.848	9,0	69.522	4,5	96.580	10,5
2009	408.379	1,7	332.275	1,6	96.886	-3,9	67.544	-2,8	87.744	-9,1
2010	424.599	4,0	349.303	5,1	104.347	7,7	68.398	1,3	97.260	10,8
2011	452.578	6,6	368.399	5,5	123.617	18,5	76.438	11,8	118.158	21,5
2012	470.880	4,0	386.023	4,8	129.432	4,7	81.016	6,0	128.880	9,1
2013	493.831	4,9	403.945	4,6	137.385	6,1	85.233	5,2	136.584	6,0
2014	515.489	4,4	421.269	4,3	153.239	11,5	84.098	-1,3	147.215	7,8
2015	531.383	3,1	437.797	3,9	157.295	2,6	83.538	-0,7	152.935	3,9
2016	541.675	2,0	445.520	2,0	148.171	-4,5	84.164	-0,9	140.128	-6,2

Fuente: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf> Consultado el 12 de agosto del 2017

Con base a la información anterior donde muestra el movimiento que se ha tenido durante los últimos 17 años con respecto al PIB, consumo, exportaciones, FBK e importaciones, esto se puede observar en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Producto interno bruto de (PIB) Colombia



Fuente: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado el 12 de agosto del 2017

Por medio de la gráfica se puede observar cual es la variabilidad que ha tenido el PIB, pudiendo concluir que en los últimos 4 años (2013 – 2016) se tiene una tendencia decreciente dado que hay muchos factores que intervienen para el cálculo de este indicador. El PIB en el 2016 creció un 2%, teniendo a establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias, servicios de construcción y manufactura, con mayor participación.

Para el primer trimestre del 2017 se tiene un crecimiento del 1,1% con la agricultura y establecimientos financieros con mayor participación. “El director del Dane, Mauricio Perfetti, mencionó que “el crecimiento del primer trimestre de 2017 se caracteriza por una importante dinámica de la Agricultura y una disminución

marcada de la actividad petrolera”. Sin embargo, se trata del crecimiento más bajo de la economía, desde el primer trimestre de 2009.”⁶

Dado que la empresa en estudio se encuentra dentro del sector de servicios y entre sus clientes la gran mayoría pertenecen al sector manufacturero, permitiendo de esta manera tener un crecimiento con los clientes en pro de seguir creando alianzas horizontales con estos.

Centrándose en el tipo de empresa que se está manejando, cabe resaltar como se encuentra este sector en Colombia con respecto a otros países latinoamericanos, “Colombia tiene el segundo más bajo ingreso per cápita PPP (paridad de poder de compra año 2011) de los países emergentes de la región latinoamericana, equivalente a 8.860 dólares. Es una cifra cercana al 60% del valor correspondiente a Chile y en general, más bajo que la mayoría de los países de la región, exceptuando Ecuador (Perú, 1,02 veces; Brasil, 1,16 veces; Costa Rica, 1,21 veces; Venezuela, 1,27 veces; Chile, 1,72 veces). Esto reta integralmente a la economía a definir estrategias de productividad que eleven significativamente su capacidad de generación de riqueza por trabajador.

Colombia tiene a su vez la tercera fuerza laboral de la región (22,65 millones) después de Brasil y México, la segunda en lengua hispana, lo que le permite visualizar oportunidades de generación de riqueza en su capacidad de sustituir competitivamente trabajo de valor de economías desarrolladas. Validaremos inicialmente la capacidad del sector de tercerización global como generador de ingresos para la economía y de mejoramiento de la calidad de vida de sus nacionales.

La elevada capacidad en capital humano y el bajo ingreso per cápita pueden constituirse en factores competitivos y atractivos para la expansión de los servicios regionales desde Colombia, tanto para empresas Colombianas como para los jugadores Corporativos globales que buscan posicionarse en la región”⁷.

Con respecto a la parte económica de la empresa se puede resumir que durante el año 2016 tuvo el siguiente comportamiento:

- Ventas: \$19.3 mil millones
- Activos: \$8.9 mil millones

⁶ Durante el primer trimestre de 2017, la economía colombiana creció 1,1%. En: PORTAFOLIO [en línea]. (19 de mayo de 2017). Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/producto-interno-bruto-primer-trimestre-de-2017-506051>> [Consultado el 12 de agosto de 2017]

⁷ GRANADOS, Villate. Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. En: IDC Colombia [Consultado el 18 de agosto de 2016]

- ROI: 4.1%
- Margen Operacional: 3.5%
- Endeudamiento: 59%

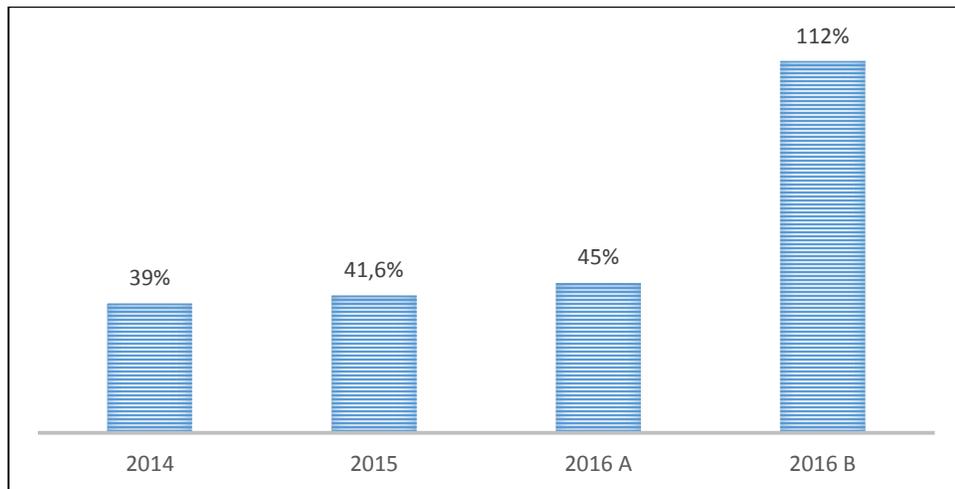
Donde la marca Alkho ha mostrado un crecimiento de manera porcentual y monetaria en los últimos 4 años con una tendencia positiva, logrando un valor mayor para el último semestre del año 2016 con un aumento considerable, así como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Crecimiento Alkho en ventas (cifras en miles de pesos)

	2013	2014	2015	2016 A	2016 B
AÑO	7.174.000	9.980.000	14.128.000	20.534.000	30.000.000
MES	598.000	832.000	1.177.000	1.711.000	2.500.000
\$ Crecimiento		2.806.000	4.148.000	6.406.000	15.872.000
% Crecimiento		39%	41,6%	45%	112%

De la Tabla 2 se puede visualizar el crecimiento porcentual, donde se representa en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Crecimiento Alkho en ventas

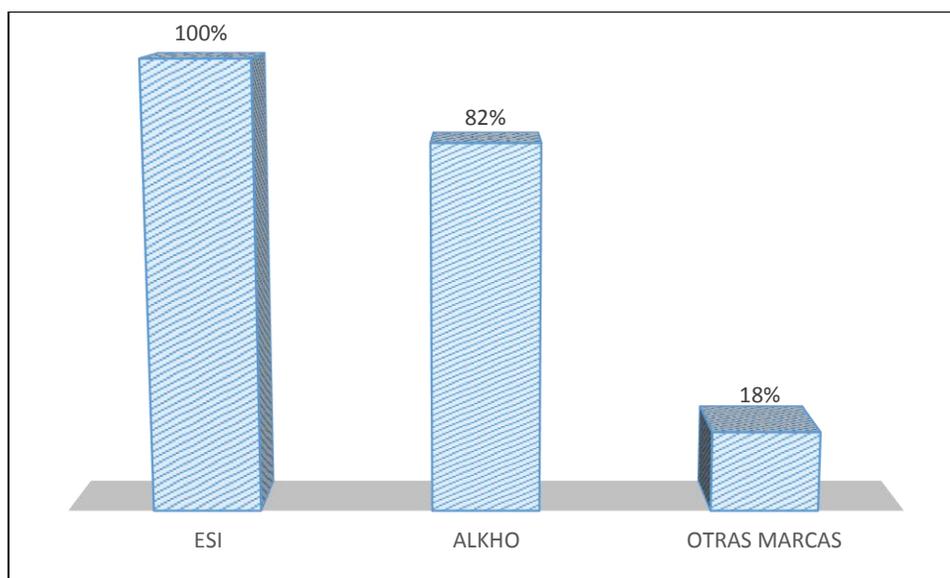


Dentro de las ventas globales que tuvo la empresa Especialistas en Servicios Integrales (ESI) durante el 2016, Alkho que es una marca perteneciente a esta empresa tuvo una participación del 82%, esta se puede visualizar en la Tabla 3.

Tabla 3. Participación en ventas de Alkho 2016
(cifras en miles de pesos)

	VENTAS 2016	PARTICIPACIÓN %
ESI	19.387.000	100
ALKHO	15.872.000	82
OTRAS MARCAS	3.515.000	18

Gráfico 3. Participación en ventas de Alkho 2016



Con base a estas estadísticas se puede decir que la marca Alkho se encuentra en crecimiento, donde se debe seguir estandarizando y realizando mejoras a nivel administrativo y en la ejecución del servicio que se presta.

1.2.3 Análisis Social. Colombia para el 2017 se encuentra con una población de 49.291.609 habitantes, lo que supone un incremento de 1.948.609 habitantes con respecto al 2016, en el que la población fue de 47.343.000 habitantes.

La densidad de población se define como la población a mitad de año dividida por la superficie territorial en kilómetros cuadrados. La población se basa en la definición de facto de la población, que incluye a todos los residentes independientemente de su estado legal o de ciudadanía, con excepción de los refugiados no asentados permanentemente en el país de asilo, que suelen considerarse parte de la población del país de origen. El área de tierra es la superficie total de un país, sin incluir la superficie cubierta por masas de agua interiores, los derechos del país sobre la

plataforma continental ni las zonas económicas exclusivas. En la mayoría de los casos, la definición de masas de agua interiores incluye los principales ríos y lagos⁸.

Por otro lado se evidencia un crecimiento en la tasa de desempleo en Colombia para el año 2016 con un 9,2%, “el comportamiento de la tasa de desempleo del año pasado estuvo influenciado principalmente por el paro de transporte de carga en julio, la elevada tasa de participación en enero y la menor dinámica en la generación de empleo del sector de la construcción en marzo”⁹. Si bien han ocurrido problemas económicos, hay sectores que han sobresalido generando un alto flujo de empleo, entre estos podemos destacar al sector de la construcción, al turismo en Colombia y a toda la parte de manufactura, donde se concentra un gran porcentaje de población por la poca automatización que se maneja en la industria colombiana.

Es bueno dar una visión de este indicador el cual va ligado a la población en edad de trabajar, la que se encuentra económicamente activa y los que no tienen un empleo, versus a la población que se ha presentado año tras año, así como se muestra en la Tabla 4.

⁸ THE WORLD BANK. Densidad de población (personas por kilómetro). [En línea]. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/EN.POP.DNST>> [Consultado el 18 de agosto de 2016]

⁹ PORTAFOLIO. Tasa de desempleo en el país se ubicó en 9,2% al cierre de 2016. En: PORTAFOLIO [En línea]. (27 de enero de 2017). Disponible en: <<http://www.portafolio.co/economia/empleo/desempleo-en-colombia-en-2016-503015>> [Consultado el 05 de agosto de 2017]

Tabla 4. Tasa de desempleo en Colombia Total nacional

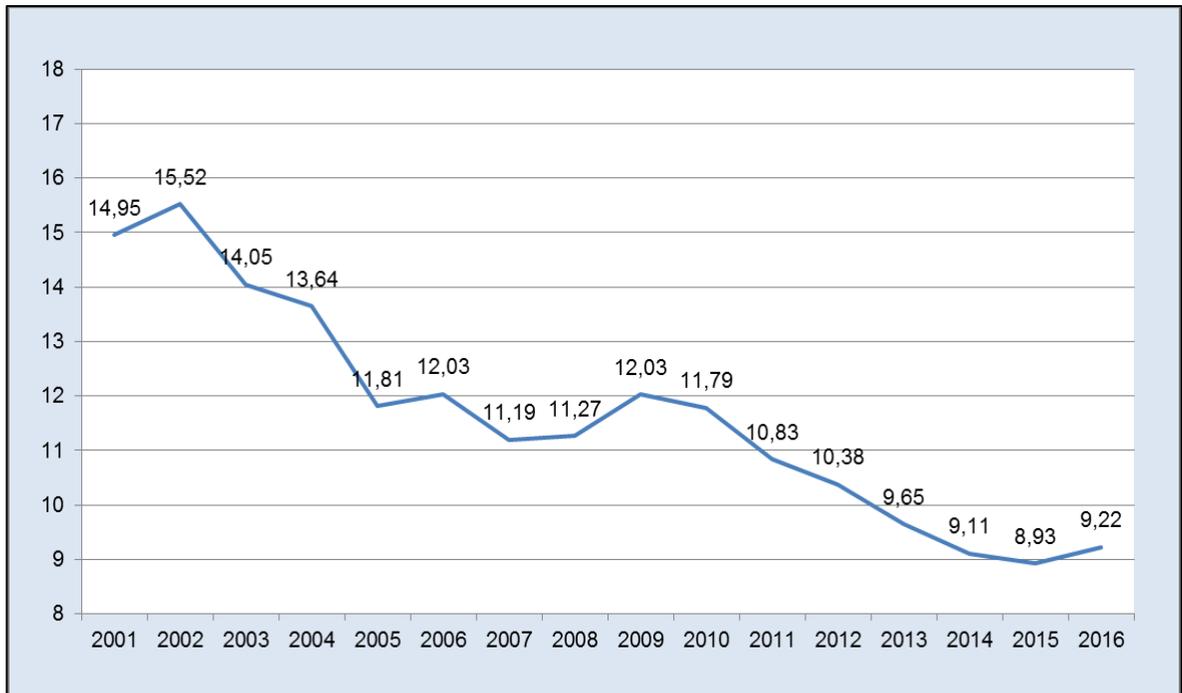
Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
2001	39.676	29.747	75,0	18.604	62,5	2.782	15,0
2002	40.177	30.283	75,4	18.862	62,3	2.927	15,5
2003	40.679	30.828	75,8	19.392	62,9	2.724	14,0
2004	41.183	31.377	76,2	19.285	61,5	2.632	13,6
2005	41.686	31.936	76,6	19.329	60,5	2.280	11,8
2006	42.186	32.484	77,0	19.206	59,1	2.311	12,0
2007	42.690	33.039	77,4	19.258	58,3	2.152	11,2
2008	43.196	33.597	77,8	19.655	58,5	2.214	11,3
2009	43.706	34.155	78,1	20.935	61,3	2.515	12,0
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	45.774	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	46.296	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	46.819	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9
2016	47.343	37.851	80,0	24.405	64,5	2.249	9,2

Fuente: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado el 12 de agosto del 2017

* Representa el porcentaje de las personas en edad de trabajar que participan en el mercado laboral.

** Representa el porcentaje de personas no ocupadas que pertenecen a la población económicamente activa.

Gráfico 4. Tasa de desempleo en Colombia Total nacional



Fuente: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>. Consultado el 12 de agosto del 2017

Bogotá al ser la ciudad más grande y poblada de Colombia presenta amplios problemas en aspectos como la movilidad, seguridad y el tema ambiental, los cuales obstruyen el desarrollo continuo de la ciudad. Según la Secretaria Distrital de Planeación de Bogotá, en el 2016 la población en la capital fue de 7.980.001 habitantes, lo que representa un crecimiento del 14% en los últimos diez años en comparación al censo realizado en el 2005 y se proyecta un incremento anual sobre este valor del 1,233% en promedio.

1.2.4 Análisis Tecnológico. Lo que compete a temas tecnológicos se ha visto un crecimiento a nivel mundial, dado que se está en un mundo globalizado esto conlleva a un constante desarrollo tanto a nivel personal, comprendiendo medios de comunicación (celulares, portátiles, iPad, entre otros), como a nivel empresarial teniendo tecnología de punta para los procesos donde todo está totalmente automatizado, dando como resultado mejores estándares de calidad y una

producción más alta, teniendo en cuenta que es una operación de costo beneficio que se recupera con el tiempo frente a la inversión que se tiene en dicha tecnología, adicional el desarrollo de aplicativos, software que permiten la agilidad en la prestación de servicios que concede tener tiempos de respuesta más cortos y soluciones casi inmediatas, generando una diferencia competitiva muy grande frente a las empresas que aún no logran adquirir o ponerse acorde con el cambio tecnológico actual.

Dentro del desarrollo tecnológico también se cuenta con el comercio electrónico, el cual nació con base a una necesidad de negocio para el empresario y de consumo para el usuario, dando facilidades descritas a continuación:

- Creación de nuevos canales de venta.
- Acceso interactivo, rápido y entretenido a información del producto o servicio.
- Intercambio de documentos entre socios de diferentes países.
- Se comparte la base de datos para acordar transacciones y otras operaciones.
- Elaboración de pedidos a distancia.
- Ahorro de tiempo e intercambio inmediato de información.
- Aumento de la capacidad competitiva en los mercados mundiales.
- Ampliación de la demanda, y de los procesos de comercialización.
- Reducción del capital necesario para incorporarse al mercado.

Se conocen varios tipos de comercio electrónico que abarca los diferentes eslabones que se pueden encontrar en una cadena de suministro, siendo estos:

- B2B, business to business (negocio a negocio) donde la transacción comercial se realiza solo entre empresas que operan en internet, sin incluir al consumidor.
- B2C, business to consumer (negocio a consumidor) se lleva a cabo entre el negocio y el consumidor interesado en adquirir un producto o un servicio, en este se ve mucho las redes sociales, las cuales sirven de canal para poder dar a conocer el bien a los usuarios.
- B2E, business to employee (negocio a empleado) se centra entre una empresa y sus empleados, beneficio en costos para las personas que integran dicha organización.

- C2C, consumer to consumer (consumidor a consumidor) se refiere a las ventas online de productos usados, estas se publican en páginas especiales para este tipo de negocio.
- G2C, government to consumer (gobierno a consumidor) cuando el gobierno permite que los ciudadanos realicen sus trámites en línea a través de un portal.

La empresa de estudio en cuestiones de tecnología se encuentra en desarrollo, si bien no se cuenta con un soporte robusto de este tipo, se está trabajando para lograr una capacidad aún mayor. Adicional hay proyectos para la implementación de aplicativos y sistemas a nivel interno de la empresa para lograr centralizar la información y que el flujo de esta sea constante y en tiempo real. Recientemente hubo un cambio de imagen en el grupo empresarial como tal y en cada una de las marcas, logrando con esto un reconocimiento por redes sociales y en portales donde se está al alcance del cliente y ellos pueden saber más a fondo de cuál es el servicio que se presta y pueda realizar el respectivo contacto.

La implementación de tecnología puede acarrear unos costos altos, no solo en la instalación si no en la estandarización de esta, si se habla de aplicativos para el caso en estudio, pero para ir acorde al mercado es necesario para continuar siendo competitivo dentro del sector y marcar la diferencia frente a la competencia.

1.2.5 Análisis Ambiental. Colombia es el país con más conflictos ambientales en el mundo, entre estos se señala el poco control de la expansión urbana sin analizar la oferta de agua de la región, lo cual pone en peligro los páramos.

“La zona Andina de Suramérica, desde Chile hasta La Guajira, está cargada de conflictos en minería, en gestión de recursos, en biomasa, en conflictos por tierra, en combustibles fósiles y en conflictos por el agua, entre otros”¹⁰.

Uno de los principales problemas que conllevan a este conflicto, es la cultura de la población dado que no saben dónde están, que información existe frente a este tema y que derechos se tiene, adicional a esto todos se preocupan por lo que hacen las otras personas y no por lo que hace cada uno, generando resultados fatales.

Dentro del problema que se presenta intervienen dos factores directamente como lo es la explotación de recursos y medio ambiente, donde no se tiene la percepción sobre el desequilibrio natural que esto genera. Por otro lado en regiones donde la población aumenta considerablemente conlleva a procesos de expansión urbana,

¹⁰ MANUEL PEREZ. Colombia es el segundo país del mundo con más conflictos ambientales. En: EL PAIS [En línea]. (29 de julio de 2014). Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/colombia-segundo-pais-mundo-con-conflictos-ambientales>> [Consultado el 20 de agosto de 2016]

sin tener en cuenta como esa ocupación afecta en el proceso del agua, teniendo en cuenta en este caso los páramos.

Según dicen las personas que se dedican a analizar estos fenómenos y las causales, tienen como solución a los conflictos ambientales que se presentan en la actualidad:

- Redistribución económica. Cuanto se gana teniendo presente la conservación.
- Reconocimiento. Determinar que hay actores sociales que se mueven con o sin el estado.
- Representación. No ha habido un pacto común para reclamar las necesidades ambientales.

“Si se logra un diálogo para buscar consensos entre ambientalistas, institucionalidad y empresa, integrando a las comunidades afectadas y a la sociedad civil, será posible encontrar formas de solución de conflictos”¹¹.

En cuanto la afectación que este tema presenta en el sector y directamente en la empresa en estudio, se puede decir que este es uno de los factores más importantes por el tipo de servicio que se presta y por los perfiles de empresas cliente que se maneja actualmente, cabe resaltar que este es un tema a nivel de población que afecta a todos, independientemente del sector económico en el cual se encuentre.

1.2.6 Análisis Legal. El tema legal va muy ligado al tema político, si bien este afecta a todo tipo de empresa, cada una tiene ciertos decretos, leyes, entre otros que la rigen con base al objeto social que desarrolle. Es por esto que para la prestación de un servicio y de outsourcing como es este el caso se dan a conocer cuales lo rigen y se describirá uno a uno de una forma detallada.

1.2.6.1 Decreto 583. El decreto 583 del 8 de abril de 2016, Capítulo 2 de la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral. Este comprende muy detalladamente las definiciones de contratista independiente, simple intermediario, trabajadores en misión, beneficiario y proveedor, actividad misional permanente, tercerización laboral; habla sobre la vinculación de trabajadores, elementos indicativos de la tercerización ilegal, principio de realidad, actuación de oficio, manual de aplicación, sanciones que se pueden presentar, reducción de estas, focalización y priorización, programa de capacitación para inspectores y vigencia.

¹¹ MANUEL PEREZ. Colombia es el segundo país del mundo con más conflictos ambientales. En: EL PAIS [En línea]. (29 de julio de 2014). Disponible en: <<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/colombia-segundo-pais-mundo-con-conflictos-ambientales>> [Consultado el 20 de agosto de 2016]

“Según el análisis de la ENS (ESCUELA NACIONAL SINDICAL), que a continuación se presenta, el decreto 583 lo que en esencia hace es legalizar la tercerización laboral en todos los escenarios, incluso en aquellos que hasta la fecha estaban protegidos por la legislación laboral, es decir, en casos de actividades misionales y permanentes. Permite que las empresas deslinden responsabilidades directas de la relación laboral y las trasladen a terceros proveedores. Así el ejercicio de la libertad de empresa no puede usarse para afectar el derecho que tienen los trabajadores a un vínculo laboral directo con la empresa que se beneficia de su trabajo, entre otras razones, porque con ello, se garantiza de mejor manera los derechos laborales y sindicales de los trabajadores”¹².

1.2.6.2 Código sustantivo del trabajo. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

1.3 MATRIZ DOFA

Es una herramienta de análisis que nos permite observar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización; teniendo en cuenta que los primeros criterios (fortalezas y debilidades) hacen referencia a factores internos de la organización y los dos criterios posteriores (oportunidades y amenazas) hacen referencia a factores externos de la organización.

El objeto de la matriz DOFA es buscar estrategias de mejora siendo consecuente con los criterios y factores específicos que afectan a esta compañía, de esta manera mejorar la capacidad interna y la posición de la compañía dentro del mercado.

Al final de la matriz se busca tener unas estrategias con base a la unión de los factores internos y de los externos. Así la unión de fortalezas y oportunidades resulta una estrategia FO, usar fortalezas para aprovechar oportunidades; de la unión de debilidades y oportunidades, resulta una estrategia DO, vencer debilidades aprovechando oportunidades; de la misma manera la unión de amenazas y fortalezas, resulta una estrategia FA, usar fortalezas para evitar amenazas y finalmente la unión de debilidades y amenazas tiene como resultado reducir a un mínimo debilidad y evitar amenazas.

¹² ESCUELA NACIONAL SINDICAL. Nuevo decreto 583 sobre tercerización laboral en Colombia: un gran retroceso. En: DESDE ABAJO [En línea] (22 de abril de 2016). Disponible en: <<https://www.desdeabajo.info/colombia/item/28619-nuevo-decreto-583-sobre-tercerizacion-laboral-en-colombia-un-gran-retroceso.html>> [Consultado el 20 de agosto de 2016].

Cuadro 1. Factores internos y aspectos externos

Factores Internos	Aspectos Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Personal competente • Tiempos de respuesta en la contratación de las personas solicitadas • Pertenece a un grupo económico con buen músculo financiero • Alto nivel de ausentismo • Los empleados tienen muy clara su misión y visión • Escasa inducción al personal nuevo • Tiene procesos muy bien estructurados • No hay un buen soporte de áreas transversales a través del grupo al cual pertenece. • Estrategias de promoción y publicidad eficaces • Falta de comunicación • Tiene muy clara su expectativa de proyección • Falta estructura organizacional • Pertenece a un mercado con un potencial de explotación grande • No se cumple con la descripción de funciones por la cual fue contratado el personal • Falta de medidas de control adecuadas • Falta de investigación de mercados para la entrada de nuevos clientes • Trabajadores poco motivados • No existe una estandarización en la escala salarial de los trabajadores • Instalaciones mal ubicadas • No se encuentran estandarizados todos los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento • Disposiciones legales • Implementación de tecnología • Costos muy altos comparados con la competencia • Entrada de nuevos competidores con un músculo financiero alto y costos bajos • Cambio de las tasas monetarias

A continuación se presenta en el Cuadro 1., la matriz DOFA, en la cual se puede observar el análisis interno a través de las fortalezas y debilidades, de igual manera el análisis externo con base en las oportunidades y amenazas que se identificaron para la marca Alkho.

Cuadro 2. Matriz DOFA.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Competente • Pertenece a un grupo económico con buen músculo financiero • Los empleados tienen muy clara su misión y visión • Tiene procesos muy bien estructurados • Estrategias de promoción y publicidad eficaces • Tiene muy clara su expectativa de proyección • Pertenece a un mercado con un potencial de explotación grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuesta en contratación de las personas solicitadas • Alto nivel de ausentismo • Escasa inducción al personal nuevo • No hay un buen soporte de áreas transversales a través del grupo al cual pertenece • Falta de comunicación • Falta estructura organizacional • No se cumple con la descripción de funciones por la cual fue contratada el personal
Oportunidades (O)	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento • Implementación de tecnología • Alta demanda • Rentabilidad alta • Compra de empresas pequeñas • Mercado de fácil adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos de inversión en el sector • Desarrollar e implementar proyectos de tecnología para mejorar la prestación del servicio en todas las áreas de apoyo • Desarrollar un plan de mercadeo para dar a conocer el servicio a prestar y de esta manera atacar en el mercado que se encuentra en auge • Realizar una segmentación de mercado, de tal manera que se encuentren empresas pequeñas de fácil adquisición y rentables 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar herramientas de tecnología de tal manera que todo se maneje por un mismo medio y se mantenga en la red, así se evita tanto papeleo, trámite, escalamiento y se pueden agilizar los tiempos de respuesta de las áreas transversales • Fortalecer y hacer más énfasis en los programas de inducción, reinducción y evaluación que tiene la compañía hacia los colaboradores, de tal manera que todo el plan de bienestar se ejecute de mejor manera y lograr una reducción tanto en la rotación del personal, como en los ausentismos • Realizar una reestructuración a nivel administrativo, de tal manera que se deje de lado la jerarquía y burocracia; implementando un sistema funcional que se autosuficiente

Cuadro 2. (Continuación)

Amenazas (A)	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones legales • Costos muy altos comparados con la competencia • Entrada de nuevos competidores con un musculo financiero alto y costos bajos • Cambios de las tasas monetarias • Asumir riesgos de robo • Asumir riesgos laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer alianzas con las entidades que rigen el BPO Industrial en Colombia, de tal manera que se cubra de toda la parte legal y normativa correspondiente para el mercado • Realizar una reestructuración en temas de costos, de tal manera que sean competitivos en temas de precio sin dejar a lado la rentabilidad; relación costo / beneficio • Hacer alianzas estratégicas con las entidades que están incursionando en el mercado, que tienen capacidad monetaria y costos bajos, pero no tienen la experiencia para que de esta forma no se dañe el entorno y sea beneficioso para las dos partes • Tener dentro del plan de gestión de calidad un procedimiento indicando que siempre que se costee un negocio se deben cotizar e incluir las pólizas pertinentes para cubrirse de cualquier riesgo, bien de robo, laborales, extracontractuales, entre otros; para que estas se hagan efectivas en cualquier novedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizando una reestructuración administrativa, la cual sea más organizada, se apliquen los canales de comunicación, se trabaje en equipo, se tenga sentido de pertenencia hacia la compañía; de esta manera se cubren las amenazas más frecuentes para el sector como lo es: Disposición legal: teniendo un equipo legal con conocimiento y experiencia en derecho laboral, siempre dispuesto para cualquier eventual o anomalía que llegue a suceder, teniendo en cuenta que esto es el día a día, adicional no solo es realizar acciones correctivas, si no preventivas; haciendo un análisis de los requerimientos más frecuentes y llegando a la raíz de este, para atacar o prevenir desde allí. Temas de competitividad en el sector: si bien el negocio es muy fluctuante, se deben estar generando siempre ventajas competitivas para dar un valor agregado y tener criterio del porque es bueno trabajar con Alkho.

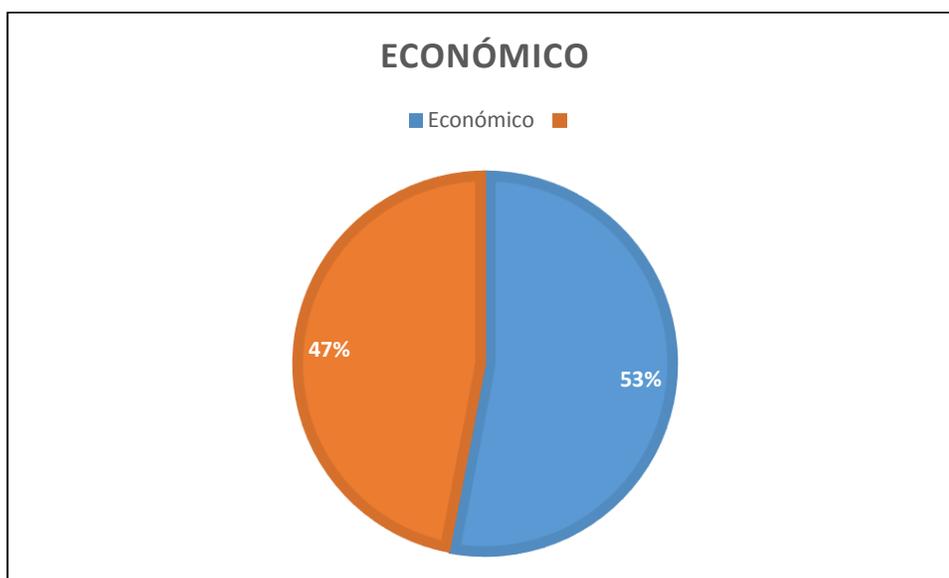
1.4 MATRIZ POAM. Es una herramienta metodológica que permite identificar las oportunidades y amenazas potenciales presentes en el entorno externo, que afectan los procesos y el desarrollo de la empresa, con un impacto bajo, medio o alto.

En la Tabla 5., se muestra la matriz realizada a partir de los criterios que se consideran más relevantes para la empresa y la información recolectada en el estudio del entorno.

Tabla 5. Factor económico

Factor económico									
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
PIB Nacional	X						X		
Generación de empleo		X							
Participación en el mercado	X						X		
Exportación	X								
Importación				X			X		
Total	3	1	0	1	0	0	3	0	0
	60%	20%	0%	20%	0%	0%	60%	0%	0%
	80%			20%			60%		
	53%								

Gráfico 5. Factor económico

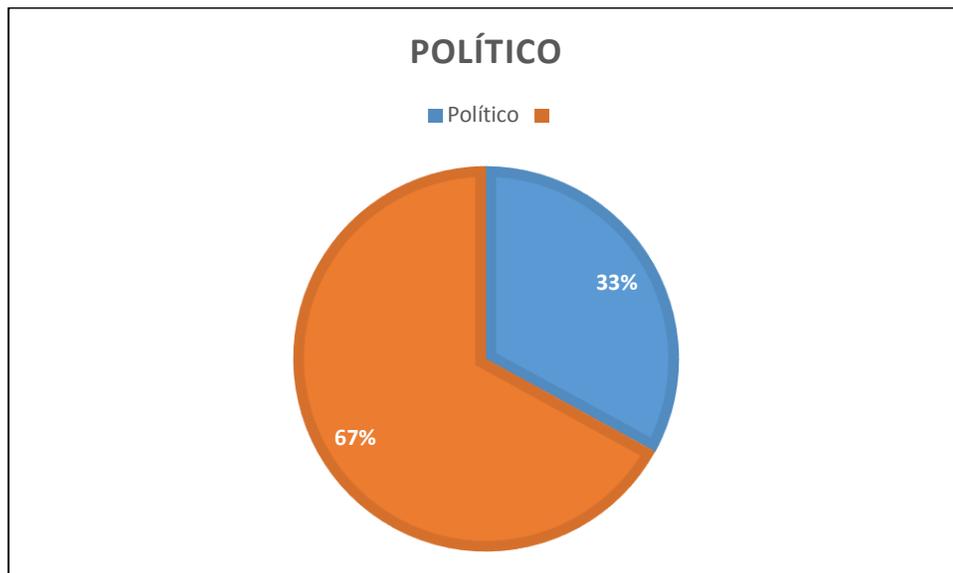


De acuerdo a la encuesta realizada a los directores de proyecto que hay dedicados a la marca Alkho; teniendo en cuenta los aspectos escogidos y que fueron investigados en el PESTAL, se evidencia que aquellos factores que son un impacto para la marca, se pueden convertir en una oportunidad y que el único factor que no se puede manejar es la importación, por ende este ataca directamente a los clientes y por consecuente a la marca. En promedio se encuentra en un 53% este factor, en el cual se debe buscar un plan de mitigación para el aspecto de importación y de esta manera lograr el porcentaje se acerque al 100%

Tabla 6. Factor político

Factor político									
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Política del País					X				
La participación ciudadana							X		
Las costumbres políticas del país							X		
La política de seguridad del estado							X		
Manejo de la clase política								X	
Total	0	0	0	0	1	0	3	1	0
	0%	0%	0%	0%	20%	0%	60%	20%	0%
	0%			20%			80%		
	33%								

Gráfico 6. Factor político

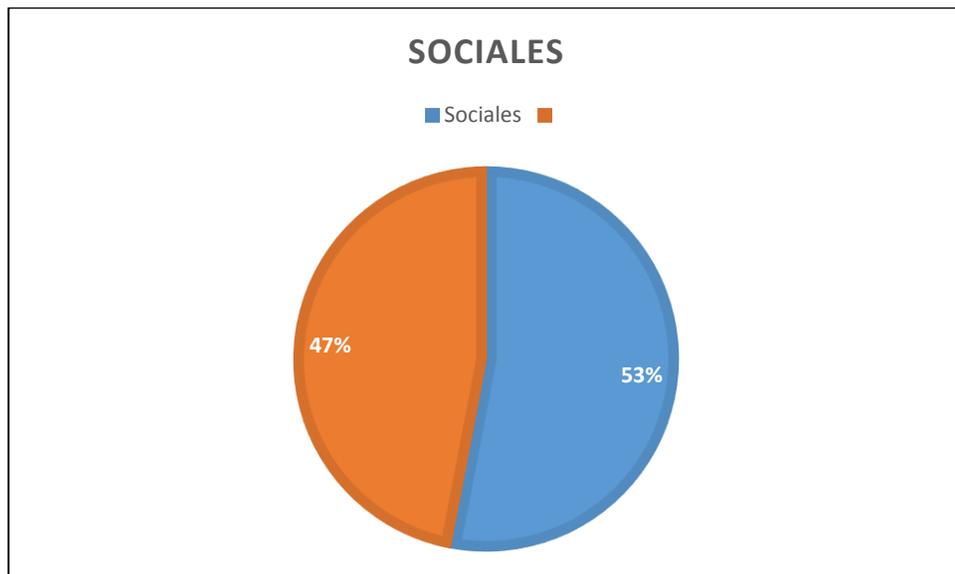


El factor político es uno de los más críticos por ende se encuentra en un 33% frente a los aspectos con los que se califica, el sector en el cual se encuentra ubicada la empresa depende mucho de la parte legal y política, por lo tanto cualquier decisión que se tome llega directamente a la empresa de manera negativa o positiva de acuerdo a las reformas que se realicen, es por esto que es difícil encontrar una manera de mitigar estos impactos.

Tabla 7. Factor social

Factor social									
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
El desempleo			X						
Crecimiento de la población								X	
El nivel de educación de la sociedad	X						X		
El índice de inseguridad y delincuencia				X			X		
La violencia				X			X		
Total	1	0	1	2	0	0	3	1	0
	20%	0%	20%	40%	0%	0%	60%	20%	0%
	40%			40%			80%		
	53%								

Gráfico 7. Factor social

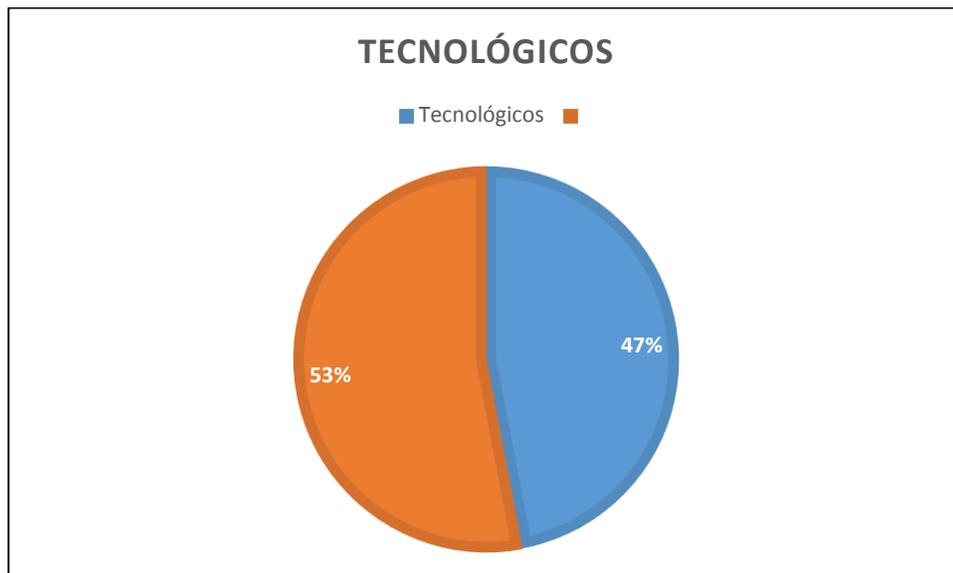


El factor social se encuentra en un 53% de cumplimiento, este factor también es muy difícil de manejar, dado que va atado a la cultura de la ciudad y del país en el cual se encuentra la empresa creada, los aspectos que lo califican pueden ser una amenaza para la prestación del servicio por la inseguridad y violencia que se vive día a día en el país, aunque existen pólizas que protegen en cierta manera, hay otros eventos que no son posibles asegurar y por esto no permite que este factor se presente en un 100%.

Tabla 8. Factor tecnológico

Factor tecnológico									
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Telecomunicaciones	X								
Internet y el comercio electrónico	X						X		
Globalización de la información	X								
Nuevas tecnologías industriales	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X								
Total	5	0	0	0	0	0	2	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	40%	0%	0%
	100%			0%			40%		
	47%								

Gráfico 8. Factor tecnológico



El factor tecnológico impacta a todo tipo de empresa, sea cual sea el servicio o bien que preste, por este motivo se convierte en una oportunidad para la empresa con el fin de ir al mismo nivel que va la globalización y los países desarrollados. En este factor aún falta mucho por recorrer e implementar, se encuentra actualmente en un 47% de cumplimiento, pero la empresa sigue trabajando con esta área para que todas esas oportunidades sean acogidas.

Se puede evidenciar que hay un producto bueno con el cual se puede trabajar, pero falta como tal una reestructuración a nivel interno, si bien hay clientes que actualmente solventan la unidad de negocio, no se ve un ingreso frecuente de nuevos aliados para realizar la prestación del servicio, esto se pudo evidenciar como tal en la matriz DOFA donde con base a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se construyeron unas estrategias para poder atacar el problema actual, el cual se centró desde el área de fábrica de propuestas, puesto que no se cierran los negocios por diferentes motivos, esto va atado a todas las áreas que soportan este proceso, dado que los tiempos de respuesta son muy bajos. Se concluye la necesidad de analizar y reestructurar desde donde nace la proyección de un cliente, hasta que se convierte en un aliado para la compañía.

El estudio técnico se basó en el área de fábrica de propuestas, con el fin de evidenciar donde se están generando los cuellos de botella para atacarlos y realizar planes de acción para mejorar los rendimientos tanto de los colaboradores implícitos, como de la compañía en general con la adquisición de nuevos clientes.

2. ESTUDIO TÉCNICO

Para el desarrollo del estudio técnico se aplicó el estudio de ingeniería de organización y métodos, dentro de los cuales cabe resaltar la aplicación de temas tales como: métodos de trabajo, diagramas de operaciones, diagramas de flujo, diagramas del proceso, de igual manera se llevó a cabo un estudio de tiempos y movimientos para el análisis de productividad de la empresa y sus procesos operativos tanto de las áreas de apoyo como a nivel interno de Alkho. De la misma manera se estudió cómo se encuentra la distribución del espacio y se realizó una reorganización de este basándose en los principios de distribución de espacio como lo son: principio de la satisfacción y de la seguridad, integración de conjunto, mínima distancia recorrida, flexibilidad, espacio requerido. Paralelamente a esto se realizó un estudio medioambiental donde se evaluaron los aspectos, impactos y la matriz correspondiente.

2.1 MÉTODOS DE TRABAJO

Es una herramienta técnica que permite identificar los procesos y procedimientos en la producción de servicios de la empresa, este facilita su medición y optimización de los recursos productivos con el fin de determinar estrategias de mejoramiento y de control de estos.

Después de haber realizado el diagnóstico de la marca de estudio y tener como resultado unas estrategias y oportunidades de mejora basándose en la matriz DOFA, se evidenció una gran falencia en el área de “Fábrica de propuestas” hacia el cliente y arranques de proyectos adjudicados, es por esto que este es el proceso al cual se le realizó el análisis de métodos de trabajo general, evaluando como las áreas transversales de la compañía sirven de apoyo para este y tiempos en los cuales dan soporte.

Dicha área es la encargada de realizar las propuestas técnico económicas para el cliente, teniendo en cuenta que para esta elaboración hay una serie de pasos para llegar al producto final, los cuales fueron descritos en el diagrama de operaciones, diagrama de flujo y diagrama de proceso, estos sirvieron de soporte para realizar todo el estudio técnico.

2.1.1 Diagrama de la operación. “Un diagrama de operación es una representación gráfica de los puntos en los cuales los servicios son introducidos en el proceso y la secuencia de inspecciones y de todas las operaciones, excepto aquellas que implican una manipulación de material”¹³.

¹³ HB MAYNARD. Capítulo 3: Diagrama de la operación. En: EL MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. (04 de noviembre del 2016)

Cuadro 3. Símbolo

Símbolo	
	Operación. Una operación tiene lugar cuando un objeto es modificado intencionalmente en sus características físicas o químicas, es acoplado o separado de otro objeto o es ordenado o dispuesto para otra operación.

El proceso a evaluar “Fabrica de propuestas” tiene diferentes materiales de entrada, los cuales se basan en información suministrada por:

- El comercial, quien es la persona que consigue el cliente y proyecto donde se realizará la propuesta.
- Información que debe suministrar el cliente prospecto sobre históricos y demás solicitada por el analista que se encuentre elaborando la propuesta.
- Información que deben suministrar las áreas transversales para la elaboración de la propuesta, cotizaciones, plan de capacitación por HSE, TH, calidad, tecnología y cualquier otro tipo de soporte que se requiera.

Diagrama 1. Operaciones actuales marca Alkho

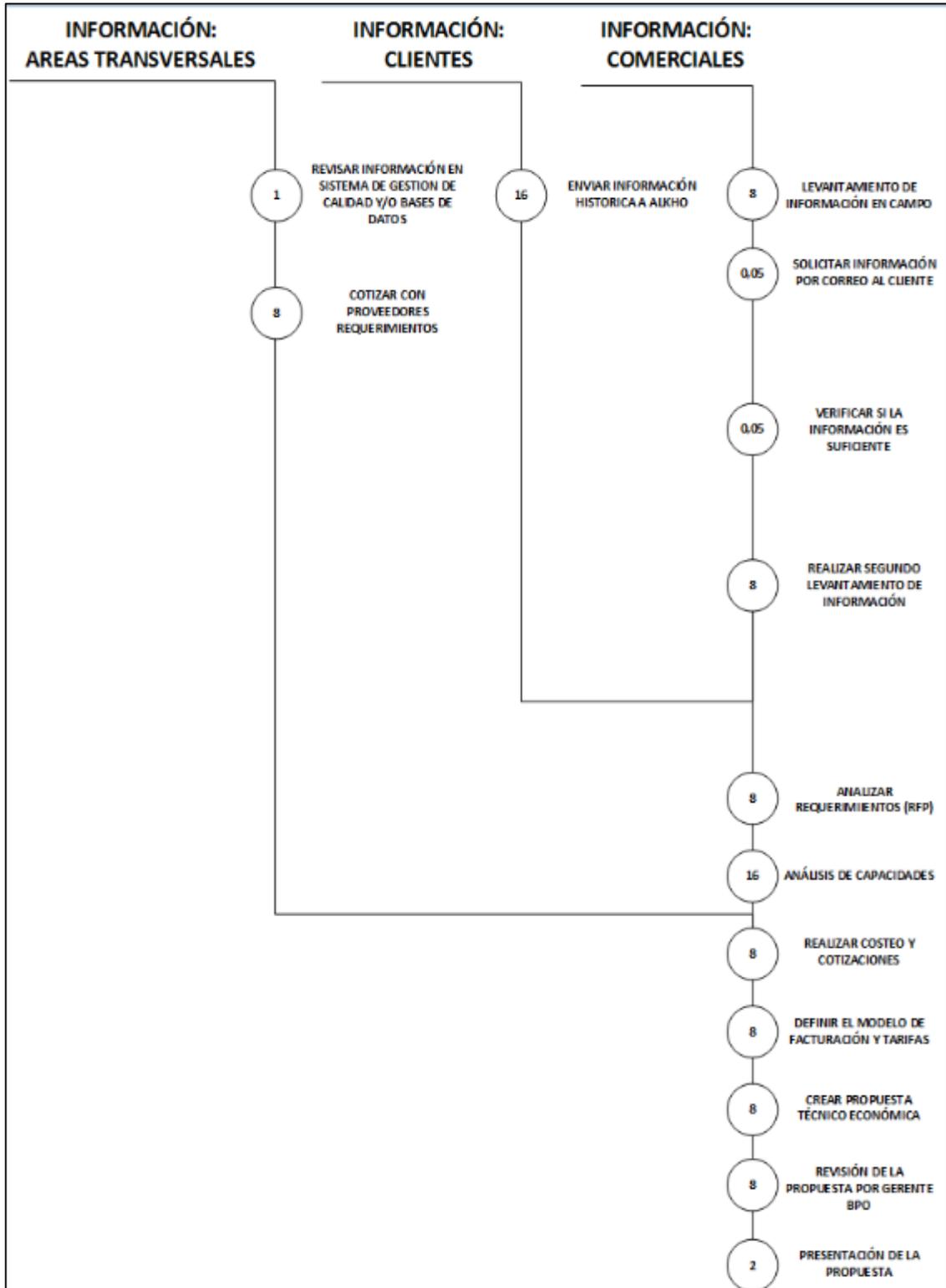


Tabla 9. Resumen diagrama de operaciones actual marca Alkho

RESUMEN ACTUAL		
Actividad	Cantidad	Tiempo / Horas
Operación	14	99,1
Total	14	99,1

De acuerdo al análisis realizado se encuentra una optimización para el proceso actual en la parametrización y estandarización desde que se tiene como prospecto al cliente, hasta que se presenta la propuesta técnico económica e inicia el proceso de negociación; para esto se realizó un procedimiento con una serie de formatos. Ver anexo A. Proceso Formulación de Propuestas

A continuación, se presenta el diagrama de operaciones propuesto y la comparación en tiempos para evidenciar la optimización que puede llegar a tener lugar si se implementa la oportunidad de mejora.

Diagrama 2. Operaciones propuesto marca Alkho

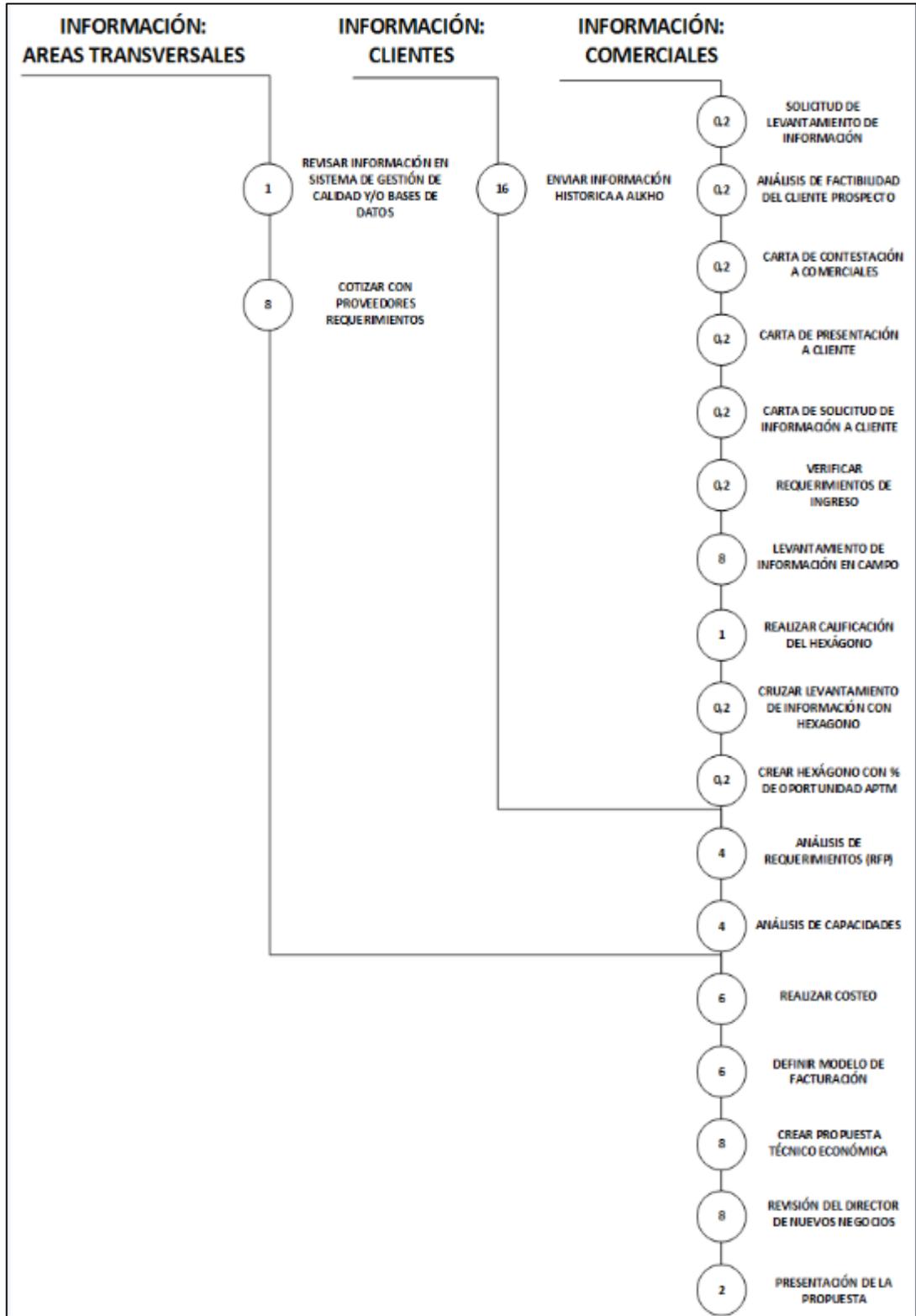


Tabla 10. Resumen diagrama de operaciones propuesto marca Alkho

Actividad	Cantidad	Tiempo
Operación	20	73,6
Total	20	73,6

Con el diagrama de operaciones propuesto se logra una disminución considerable en horas, dicha diferencia se mostrará en la tabla 10.

Tabla 11. Diferencia diagrama de operación actual vs propuesto marca Alkho

Actividad	Actual		Propuesto		Diferencia	
	Cantidad	Horas	Cantidad	Horas	Cantidad	Horas
Operaciones	14	99,1	20	73,6	+ 6	-25,5
Total	14	99,1	20	73,6	+ 6	-25,5

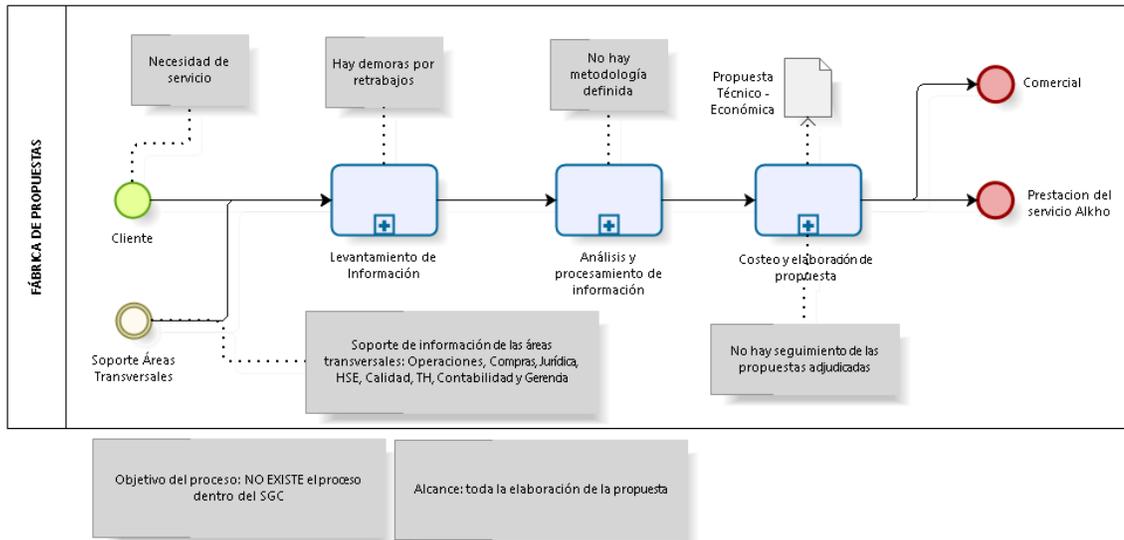
Analizando la diferencia entre los dos diagramas de operaciones se ve una disminución considerable en horas, aunque la cantidad de pasos aumenta en 6 posiciones con el diagrama propuesto debido a la estandarización que se da como opción para el proceso donde se deben incluir formatos, documentos y trazabilidad para llegar al resultado final; pero esto no afecta el tiempo, dado que se logra una disminución de 25,5 horas por cada propuesta que se vaya a presentar; con lo que se puede concluir que actualmente una persona elabora 2 propuestas al mes completas y se puede lograr realizar 3 propuestas mensuales con el mismo recurso.

2.1.2 Diagrama de flujo. “Es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transportes, inspecciones, esperas y almacenamientos que suceden durante un proceso o procedimiento”¹⁴.

Tal como se ha comentado el proceso a evaluar es “Fabrica de propuestas” de este proceso general nacen varios subprocesos, de esta manera se presenta el paso a paso general y posterior se ira al detalle de cada uno de estos para tener claridad y poder tanto materializar, como evidenciar la mejora que se tiene pensada para el proceso, así como se comentó en el diagrama de operaciones.

¹⁴ HB MAYNARD. Capítulo 3: Diagrama de proceso. En: EL MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. (04 de noviembre del 2016)

Flujograma 1. Fábrica de propuestas actual ESI

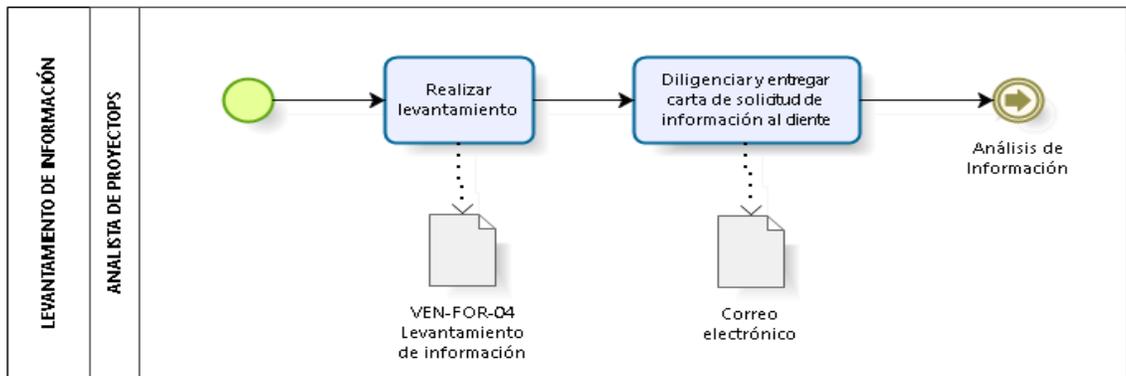


- Inicialmente se crea una necesidad al cliente o este evidencia que requiere algún soporte adicional para un proceso específico, como bien se ha dicho anteriormente hay diferentes enfoques de negocio: acondicionamiento, producción, mantenimiento y logística interna.
- Luego de que el cliente crea una necesidad, el comercial se encarga de agendar una visita para realizar un levantamiento de información, donde el objetivo principal es evidenciar como es el proceso, detectar oportunidades de mejora, hacer una toma de tiempos y visualizar dotación, elementos de protección personal (EPP's), materiales, maquinaria y solicitar preguntas adicionales al cliente que se requieren para elaborar la propuesta; cabe resaltar que este levantamiento de información se realiza actualmente por conocimiento que se ha adquirido en la labor, mas no existe un formato, procedimiento, lista de chequeo para realizar la tarea de forma estandarizada.
- De acuerdo a la información que se solicita al cliente se realiza un análisis de capacidades para determinar la cantidad de personas que requiere el proceso y realizar la comparación con lo que se visualizó o encontró en el levantamiento de información, este es de suma importancia para realizar como tal el costeo pues este se hace con base a las personas a cotizar.
- Se elabora costeo donde incluye detalle de personal, dotación, epp`s, exámenes médicos, rotación, maquinaria, materiales, supervisión del servicio, pólizas a cotizar, mano de obra de las áreas transversales, talento humano (TH), health safety environment – entorno de seguridad de la salud (HSE) y calidad; se incluyen costos indirectos y directos hasta llegar al valor final a cobrar, incluida rentabilidad del proyectos y porcentajes que se requieren contractualmente.

- Con este costo se procede a elaborar tarifas, por el tipo de servicio se debe cobrar por producción y no por personas, dado que por normatividad esto se conoce como un verdadero outsourcing.
- El comercial encargado concreta una reunión con el cliente y el equipo de fábrica de propuestas, con el fin de realizar la presentación técnico económico y lograr la negociación.

Dentro del estudio que se está efectuando ya se encontraron falencias en el proceso general de “Fabrica de propuestas” los cuales serán descritos luego de cada flujo del detalle, siempre y cuando este lo requiera.

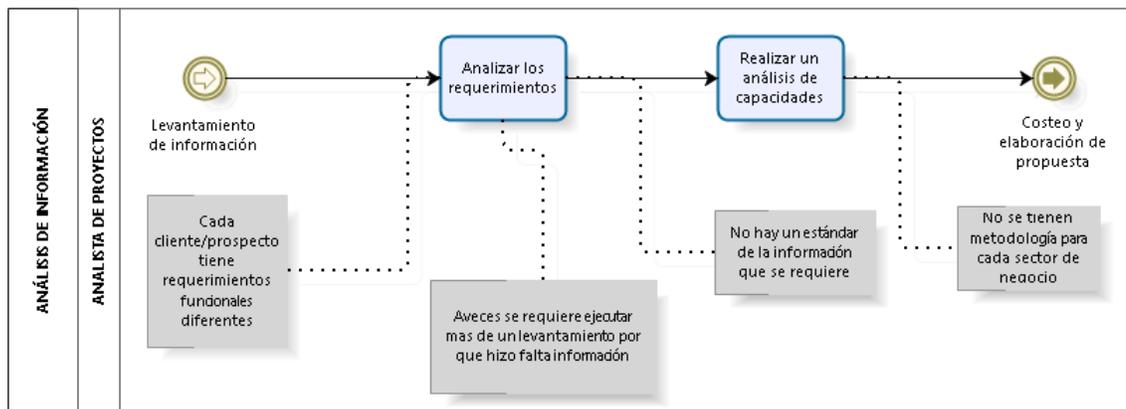
Flujograma 2. Levantamiento de información



En este paso se encuentra una oportunidad de mejora en la estandarización de documentos, puesto que se generan muchos reprocesos por la falta de segmentación y claridad de los comerciales hacia el cliente

Actualmente se tiene un formato de levantamiento de información, este no lo usan actualmente los analistas y se debe modificar considerablemente.

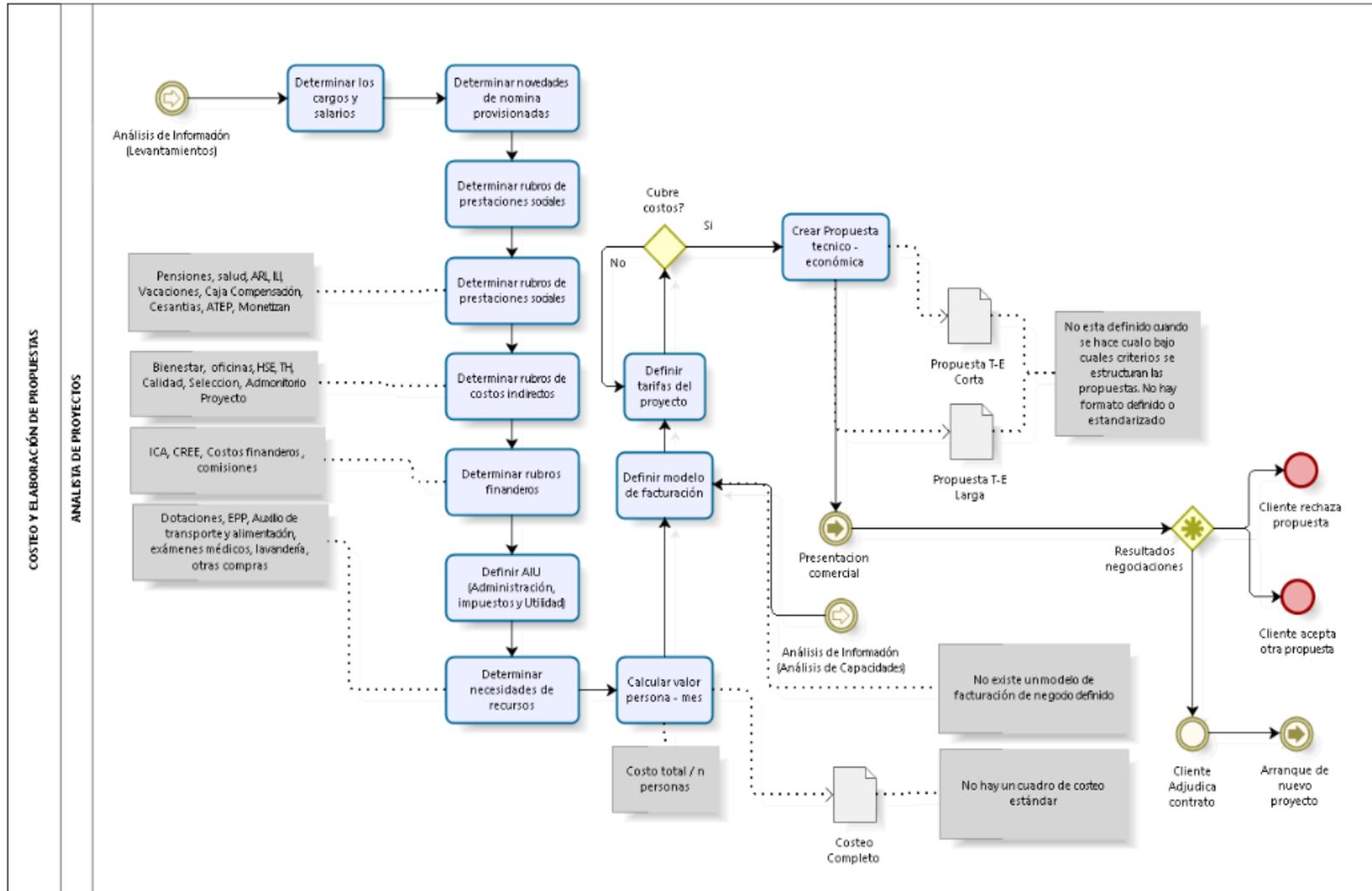
Flujograma 3. Análisis y procesamiento de información



Se encuentra oportunidad de mejora en este paso, por falta de estandarización del proceso en ocasiones se requiere ejecutar más de una visita por falta de información adicional, se requiere definir una metodología.

No hay un estándar de la información que se requiere por cada enfoque de negocio que se tiene definido para Alkho.

Flujograma 4. Costeo y elaboración de propuesta



Se encuentra oportunidad de mejora en la parte de formatos de costeos donde no se tiene estandarizado un formato para cada enfoque de negocio, al igual que una forma de facturar.

No se tiene definido cuando se elabora una propuesta corta o una larga, en el momento que ingrese una persona nueva al equipo, no hay procedimientos dentro del sistema de calidad para que se informe antes de la inducción práctica.

De acuerdo a las oportunidades de mejora que se evidenció en el paso a paso del proceso en estudio, como optimización se plantea un procedimiento para “Fabrica de propuestas”, el cual describe el paso a paso con el flujograma que corresponde. Ver Anexo A. Proceso Formulación de Propuestas

2.1.3 Diagrama de proceso. “Las actividades del diagrama de proceso son clasificadas bajo cinco denominaciones: operaciones, transporte, inspecciones, esperas y almacenamiento”¹⁵.

De acuerdo al proceso y análisis que se ha evidenciado e identificado se realizó el diagrama de proceso con sus respectivas rutas, de igual manera se presentaron los diagramas de flujo estos tienen los actuales y los propuestos de acuerdo a reestructuración y estandarización que se solicita realizar para disminuir en tiempo y costo.

Cuadro 4. Símbolos

Símbolo	
	Operación. Una operación tiene lugar cuando un objeto es modificado intencionalmente en sus características físicas o químicas, es acoplado o separado de otro objeto o es ordenado o dispuesto para otra operación.
	Transporte. Tiene lugar un transporte cuando un objeto es movido de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos son parte de una operación o son causados por el operario en el puesto de trabajo durante una operación o una inspección.
	Inspección. Una inspección tiene lugar cuando un objeto es examinado para su identificación o es verificado en su cantidad o en la calidad de alguna de sus características.
	Espera. Una espera tiene lugar para un objeto cuando las condiciones, excepto aquellas que intencionalmente cambian las características físicas o químicas del objeto, no permiten o no requieren la inmediata realización de la siguiente acción planeada.
	Almacenamiento. Un almacenamiento tiene lugar cuando un objeto es mantenido y protegido contra movimientos no autorizados.

¹⁵ HB MAYNARD. Capítulo 3: Diagrama de proceso. En: EL MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. (04 de noviembre del 2016)

Diagrama 3. Proceso actual

		<h2 style="text-align: center;">DIAGRAMA DEL PROCESO</h2>				ALK-FOR-00 dd-mm-aaaa Edición de Prueba Pagina 1 de 1		
CONVENCIONES		PROCESO: ELABORACIÓN DE PROPUESTAS				RESPONSABLE		
OPERACIÓN	○	OBJETIVO: CREAR Y ELABORAR PROPUESTAS DE LOS SERVICIOS DE ALKHO				ANALISTA DE PROYECTOS		
TRANSPORTE	⇒					STAKEHOLDERS		
CONTROL	□	ALCANCE: TODA LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA TÉCNICO ECONÓMICA PARA NUEVOS CLIENTES				DIRECTORES DE PROYECTO - ALKHO		
DEMORA	D					ÁREAS TRANSVERSALES FOCUN		
ALMACENAMIENTO	▽	TIPO: SOPORTE				CLIENTE PROSPECTO		
						METODO: ACTUAL ALK01		
		LEAD TIME:		94 HORAS	12 DIAS			
SUBPROCESO	N	DESCRIPCION	○	⇒	□	D	▽	TIEMPO (Horas)
Levantamiento de información	1	Traslado a sede del cliente		X				1
	2	Realizar levantamiento en campo, primer levantamiento	X					8
	3	Pedir información por correo al cliente						0,05
	4	Traslado a oficinas Zona franca		X				3
	5	Revisar la información actual y verificar si es suficiente			X			1
	6	Traslado a sede del cliente		X				1
	7	Realizar levantamiento en campo, segundo levantamiento	X					8
	8	Traslado a oficinas Zona Franca		X				3
	9	Esperar la información histórica del cliente					X	16
Análisis de información	10	Analizar requerimientos	X					8
	11	Análisis de capacidades						16
Costeo y elaboración de propuesta técnico económica	12	Realizar costeo y cotización (Determinar todos los rubros y valor persona/mes)	X					8
	13	Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales						8
	14	Crear propuesta técnico económica	X					8
	15	Revisión por el Gerente BPO			X			2
	16	Presentación de propuesta	X					2
	17	Almacenar información en cuadro maestro					X	1
El siguiente espacio es para diligenciar una propuesta de cambio del flujo de operaciones, relacionando el Lead time total del proceso y relacionándolo con el costo - día de la persona que ejecuta las tareas						ACTUAL	94 HORAS	12 DIAS
SALARIO - DIA						PROPUESTO	0	0
						DIFERENCIA	94 HORAS	12 DIAS
						COSTO		\$600.000,00
						ECONOMIA		N/A*
*Si el método es el ACTUAL, no hay economía ya que no se tiene PROPUESTA para comparar								

Diagrama 4. Proceso propuesto

		<h2 style="text-align: center;">DIAGRAMA DEL PROCESO</h2>				ALK-FOR-00 dd-mm-aaaa Edición de Prueba Pagina 1 de 1		
CONVENCIONES		PROCESO: FÁBRICA DE PROPUESTAS			RESPONSABLES			
OPERACIÓN	○	OBJETIVO: OFRECER SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN COMPETITIVOS CON EL MERCADO ALCTUAL, OPTIMIZANDO LOS PROCESOS DEL CLIENTE			DIRECTOR DE NUEVOS PROYECTOS, ANALISTA DE PROYECTOS			
TRANSPORTE	⇒				STAKEHOLDERS			
CONTROL	□	ALCANCE: SERVICIOS DE ACONDICIONAMIENTO, LOGÍSTICA Y MANTENIMIENTO POR MEDIO DE SERVICIOS OUTSOURCING			PROCESO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO - ALKHO			
DEMORA	D				ÁREAS TRANSVERSALES FOCUN			
ALMACENAMIENTO	▽	TIPO: MISIONAL			CLIENTE PROSPECTO			
		METODO: PROPUESTO ALK01			LEAD TIME:	46 HORAS	06 DIAS	
SUBPROCESO	N	DESCRIPCION	○	⇒	□	D	▽	TIEMPO (Horas)
Análisis de Factibilidad	1	Solicitud de levantamiento de información	X					0,2
	2	Análisis de factibilidad del cliente prospecto			X			0,2
	3	Carta de contestación a comerciales						0,2
Levantamiento de información	4	Carta de presentación a cliente						0,2
	5	Carta de solicitud de información a cliente						0,2
	6	Verificar requerimientos de ingreso						0,2
	7	Traslado a sede del cliente						1
	8	Realizar levantamiento en campo de información requerida por servicio/cliente						8
	9	Traslado a oficinas Teusaquillo						1
Análisis de información	10	Realizar calificación del DHP (Diagnostico Hexágono para Proyectos)						1
	11	Cruce de levantamiento de información cualitativa con hexágono						0,2
	12	Crear hexágono con % de oportunidad del ATPM						0,2
	13	Analizar los requerimientos (RFP)						4
Costeo y elaboración de propuesta técnica económica	14	Realizar un análisis de capacidades por servicio/cliente						4
	15	Realizar costeo (Determinar todos los rubros y valor persona/mes) y Cuadro Maestro						6
	16	Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales						6
	17	Crear propuesta técnico económica						8
	18	Revisión por el Director de Nuevos Negocios						2
	19	Presentación de propuesta						2
	20	Almacenar información en cuadro maestro tras aprobación						1
El siguiente espacio es para diligenciar una propuesta de cambio del flujo de operaciones, relacionando el Lead time total del proceso y relacionándolo con el costo - día de la persona que ejecuta las tareas								
							HORAS	DIAS
					ACTUAL		94 HORAS	12 DIAS
					PROPUESTO		46 HORAS	06 DIAS
					DIFERENCIA		48 HORAS	6 DIAS
SALARIO - DIA							COSTO	
							\$300.000,00	
							ECONOMIA	
							\$300.000,00	

* En el diagrama del proceso actual, en la casilla de “ECONOMIA” no aplica rubro, dado que inicialmente no se ha presentado una mejora, por ende no hay una optimización en dinero.

En el diagrama de proceso propuesto se elimina la actividad de espera del cliente para envío de información, teniendo en cuenta que en este tiempo se puede ir elaborando el análisis del diagnóstico de hexágono, se eliminan las cotizaciones que realiza el personal de Alkho, dado que estas pertenecen directamente al área de compras, se estandariza proceso para generar modelos de facturación por cada enfoque de negocio.

Como resultado nos da un ahorro de 6 días hablando de tiempo y de \$300.000 en lo que compete a dinero correspondiente a la elaboración de una propuesta, al realizar el cálculo de propuestas realizadas al mes se optimiza el costo considerablemente.

2.2 ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos se realizó al mismo proceso que se viene nombrando en todo el proyecto de grado, al área de fábrica de propuestas de Alkho, este empieza desde la solicitud de levantamiento de información, hasta almacenar toda la información en el cuadro maestro, estos tiempos van anidados al diagrama de proceso visualizado anteriormente, con base en este se tomarán en cuenta las actividades a analizar.

El formato que se utilizó para la toma de tiempos fue el siguiente:

Tabla 12. Tiempo real fábrica de propuestas

Actividades	Pro 1	Pro 2	Pro 3	Pro 4	Promedio Horas
Traslado a sede del cliente	1,3	1	0,7	1	1
Realizar levantamiento en campo, primer levantamiento	6	8	5	13	8
Pedir información por correo al cliente	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Traslado a oficinas Zona franca	2	2,5	4	3,5	3
Revisar la información actual y verificar si es suficiente	1	1	1	1	1
Traslado a sede del cliente	0,5	1	1,5	1	1
Realizar levantamiento en campo, segundo levantamiento	8	7	10	7	8
Traslado a oficinas Zona Franca	2,5	3	3,5	3	3
Esperar la información histórica del cliente	12	16	15	21	16
Analizar requerimientos	4	4	8	16	8
Análisis de capacidades	10	16	14	24	16
Realizar costeo y cotización (Determinar todos los rubros y valor persona/mes)	6	7	8	11	8
Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales	5	7	6	14	8
Crear propuesta técnico económica	4	8	4	16	8
Revisión por el Gerente BPO	2	1	1	4	2
Presentación de propuesta	1	2	2	3	2
Almacenar información en cuadro maestro	1	1	1	1	1
Total	66,35	85,55	84,75	139,55	94,05

En la Tabla 12., se evidencia que en la operación puede variar desde 66,35 horas en ejecución de todo el proceso, hasta 139,55 horas; esta variación puede ser por el tipo de empresa y el proceso al que se deba realizar el estudio para presentar la propuesta técnico económica.

2.2.2 Tiempo normal. Para el cálculo del tiempo normal se tiene el promedio del tiempo real, se calcula un factor de valoración, este con base al ritmo de trabajo en cómo se ejecutó el proceso; para este se calcula un factor del 0,90 si bien este rendimiento puede mejorar, esta aterrizado porque los tiempos también dependen de las mismas variables con las que venga atado el proceso a evaluar, por ende es complicado llegar a la estandarización al corto plazo, se podría tener cuando ya se complete una experiencia más amplia en lo que compete a todos los enfoques de negocio y tipos de empresa en las cuales se pueda prestar el servicio.

Ecuación 1. Tiempo normal

$$Tiempo\ normal = Tiempo\ real * Factor\ de\ valoración$$

Ecuación 2. Tiempo real

$$Tiempo\ real = \frac{Pro\ 1 + Pro\ 2 + Pro\ 3 + Pro\ 4}{4}$$

A continuación se presenta el tiempo normal para cada una de las actividades que se tienen

Tabla 13. Tiempo normal fábrica de propuestas

Actividades	Tiempo Real	Factor de valoración	Tiempo Normal
Traslado a sede del cliente	1	0,9	0,9
Realizar levantamiento en campo, primer levantamiento	8	0,9	7,2
Pedir información por correo al cliente	0,05	0,9	0,045
Traslado a oficinas Zona franca	3	0,9	2,7
Revisar la información actual y verificar si es suficiente	1	0,9	0,9
Traslado a sede del cliente	1	0,9	0,9
Realizar levantamiento en campo, segundo levantamiento	8	0,9	7,2
Traslado a oficinas Zona Franca	3	0,9	2,7
Esperar la información histórica del cliente	16	0,9	14,4
Analizar requerimientos	8	0,9	7,2
Análisis de capacidades	16	0,9	14,4
Realizar costeo y cotización (Determinar todos los rubros y valor persona/mes)	8	0,9	7,2
Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales	8	0,9	7,2
Crear propuesta técnico económica	8	0,9	7,2
Revisión por el Gerente BPO	2	0,9	1,8
Presentación de propuesta	2	0,9	1,8
Almacenar información en cuadro maestro	1	0,9	0,9
Total	94,05	0,90	84,65

Se evidencia una reducción en el cálculo del tiempo normal, incluyendo el factor de valoración, el cual se puede llegar a optimizar con la mejora que se está proponiendo como optimización.

2.2.3 Suplementos. Dentro de la calificación de las actividades que se deben realizar en el proceso, se tiene determinado que se encuentran dentro de un trabajo normal, no se manejan cargas, no es una operación repetitiva, ergonómicamente no se debe mantener en la misma posición, por ende se determinan suplementos para que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades fisiológicas, dentro de la tabla de suplementos se tiene estimado un tiempo del 7%, este dejando a un lado los tiempos en los cuales tiene más reproceso como lo es el transporte, el cual ya se encuentra contemplado dentro del tiempo real de la operación.

Tabla 14. Tabla de suplementos

Literal	Suplementos constantes	Hombres	Mujeres	Aplica	Total promedio
A.	Suplemento por necesidades personales	5	7	X	6
B.	Suplemento base por fatiga	4	4		
	Suplementos variables				
A.	Suplemento por trabajar de pie	2	4		
B.	Suplemento por postura anormal				
	Ligeramente incomoda	1	1	X	1
	Incomoda	2	3		
	Muy incomoda	7	7		
C.	Uso de fuerza/energía muscular (levantar, tirar, empujar) peso levantado Kg				
	2,5	0	1		
	5	1	2		
	10	3	4		
	25	9	20 max		
	35,5	22			
D.	Mala iluminación				
	Ligeramente por debajo de la potencia calculada	0	0		
	Bastante por debajo	2	2		
	Absolutamente insuficiente	5	5		
E.	Condiciones atmosféricas, índice de enfriamiento Kata				
	16	0	0		
	8	10	10		
	4	45	45		
	2	100	100		
F.	Concentración intensa				
	Trabajos de cierta precisión	0	0		
	Trabajos precisos o fatigosos	2	2		
	Trabajos de gran precisión o muy fatigosos	5	5		
G.	Ruido				
	Continuo	0	0		
	Intermitente y fuerte	2	2		
	Intermitente y muy fuerte	5	5		
H.	Tensión mental				
	Proceso bastante complejo	1	1		

Tabla 14. (Continuación)

	Proceso complejo	4	4		
	Muy complejo	8	8		
I.	Monotonía				
	Trabajo algo monótono	0	0		
	Trabajo bastante monótono	1	1		
	Trabajo muy monótono	4	4		
J.	Tedio				
	Trabajo algo aburrido	0	0		
	Trabajo bastante aburrido	2	1		
	Trabajo muy aburrido	5	2		
Total					7

2.2.4 Tiempo estándar. Este es el tiempo en que se puede llevar a cabo una tarea elaborada por una persona bien entrenada en el trabajo, desarrollando una actividad normal como es el caso del estudio y en donde ya se encuentran incluidas todas las tolerancias de retrasos que no dependen como tal del trabajador.

Ecuación 3. Tiempo estándar

$$\text{Tiempo estandar} = \text{Tiempo normal} * (1 + \text{Suplementos})$$

Tabla 15. Tiempo estándar fábrica de propuestas

Actividades	Tiempo Real	Factor de valoración	Tiempo Normal	Tiempo Estándar
Traslado a sede del cliente	1	0,9	0,9	0,96
Realizar levantamiento en campo, primer levantamiento	8	0,9	7,2	7,70
Pedir información por correo al cliente	0,05	0,9	0,045	0,05
Traslado a oficinas Zona franca	3	0,9	2,7	2,89
Revisar la información actual y verificar si es suficiente	1	0,9	0,9	0,96
Traslado a sede del cliente	1	0,9	0,9	0,96
Realizar levantamiento en campo, segundo levantamiento	8	0,9	7,2	7,70
Traslado a oficinas Zona Franca	3	0,9	2,7	2,89
Esperar la información histórica del cliente	16	0,9	14,4	15,41
Analizar requerimientos	8	0,9	7,2	7,70
Análisis de capacidades	16	0,9	14,4	15,41
Realizar costeo y cotización (Determinar todos los rubros y valor persona/mes)	8	0,9	7,2	7,70
Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales	8	0,9	7,2	7,70
Crear propuesta técnico económica	8	0,9	7,2	7,70
Revisión por el Gerente BPO	2	0,9	1,8	1,93
Presentación de propuesta	2	0,9	1,8	1,93
Almacenar información en cuadro maestro	1	0,9	0,9	0,96
Total	94,05	0,90	84,65	90,57

Se puede concluir que el tiempo como tal del proceso es de 90,57 minutos lo que indica que en el mes se pueden elaborar dos propuestas con un solo recurso dedicado a la elaboración de propuestas, con la optimización del proceso que se está proponiendo se logra una reducción, el cual se evidencia en la siguiente tabla.

Tabla 16. Tiempo estándar fábrica de propuestas propuesto

Actividades	Tiempo Real	Factor de valoración	Tiempo Normal	Tiempo Estándar
Solicitud de levantamiento de información	0,2	0,9	0,18	0,19
Análisis de factibilidad del cliente prospecto	0,2	0,9	0,18	0,19
Carta de contestación a comerciales	0,2	0,9	0,18	0,19
Carta de presentación a cliente	0,2	0,9	0,18	0,19
Carta de solicitud de información a cliente	0,2	0,9	0,18	0,19
Verificar requerimientos de ingreso	0,2	0,9	0,18	0,19
Traslado a sede del cliente	1	0,9	0,9	0,96
Realizar levantamiento en campo de información requerida por servicio/cliente	8	0,9	7,2	7,70
Traslado a oficinas Teusaquillo	1	0,9	0,9	0,96
Realizar calificación del DHP (Diagnostico Hexágono para Proyectos)	1	0,9	0,9	0,96
Cruce de levantamiento de información cualitativa con hexágono	0,2	0,9	0,18	0,19
Crear hexágono con % de oportunidad del ATPM	0,2	0,9	0,18	0,19
Analizar los requerimientos (RFP)	4	0,9	3,6	3,85
Realizar un análisis de capacidades por servicio/cliente	4	0,9	3,6	3,85
Realizar costeo (Determinar todos los rubros y valor persona/mes) y Cuadro Maestro	6	0,9	5,4	5,78
Definir modelo de facturación, tarifas y cobros adicionales	6	0,9	5,4	5,78
Crear propuesta técnico económica	8	0,9	7,2	7,70
Revisión por el Director de Nuevos Negocios	2	0,9	1,8	1,93
Presentación de propuesta	2	0,9	1,8	1,93
Almacenar información en cuadro maestro tras aprobación	1	0,9	0,9	0,96
Total	45,6	0,9	41,04	43,91

Con esta optimización se logra reducir el tiempo estándar en un 52%, de esta manera se pueden producir 4 propuestas mensuales con un solo recurso, adelantando los tiempos de respuesta para el cliente y aumentando la productividad internamente en el área de fábrica de propuestas.

2.3 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

Implica la ordenación de espacios necesarios para el movimiento de personal, ubicación de elementos necesarios para el desarrollo del trabajo de cada uno de los colaboradores que se encuentre en el área.

2.3.1 Principio de la satisfacción y de la seguridad. Se entiende como la protección de las personas que se encuentran dentro de las instalaciones de la empresa, frente a los riesgos que puedan enfrentar los colaboradores.

Para el caso del estudio teniendo en cuenta que la mayoría de colaboradores son de oficina se tiene un plan de evacuación médica (MEDEVAC) para cada una de las sedes de la compañía, se presenta un MEDEVAC para la sede Zona Franca, en donde se encuentra ubicado el personal de Alkho, este fue elaborado con la ayuda del área de HSE de la compañía, adicional se presenta el MEDEVAC para la sede a la cual se propone realizar cambio para temas de optimización de procesos y disminuir tiempo en traslados y ejecución.

Cuadro 5. Plan de evacuación médica agencia zona franca



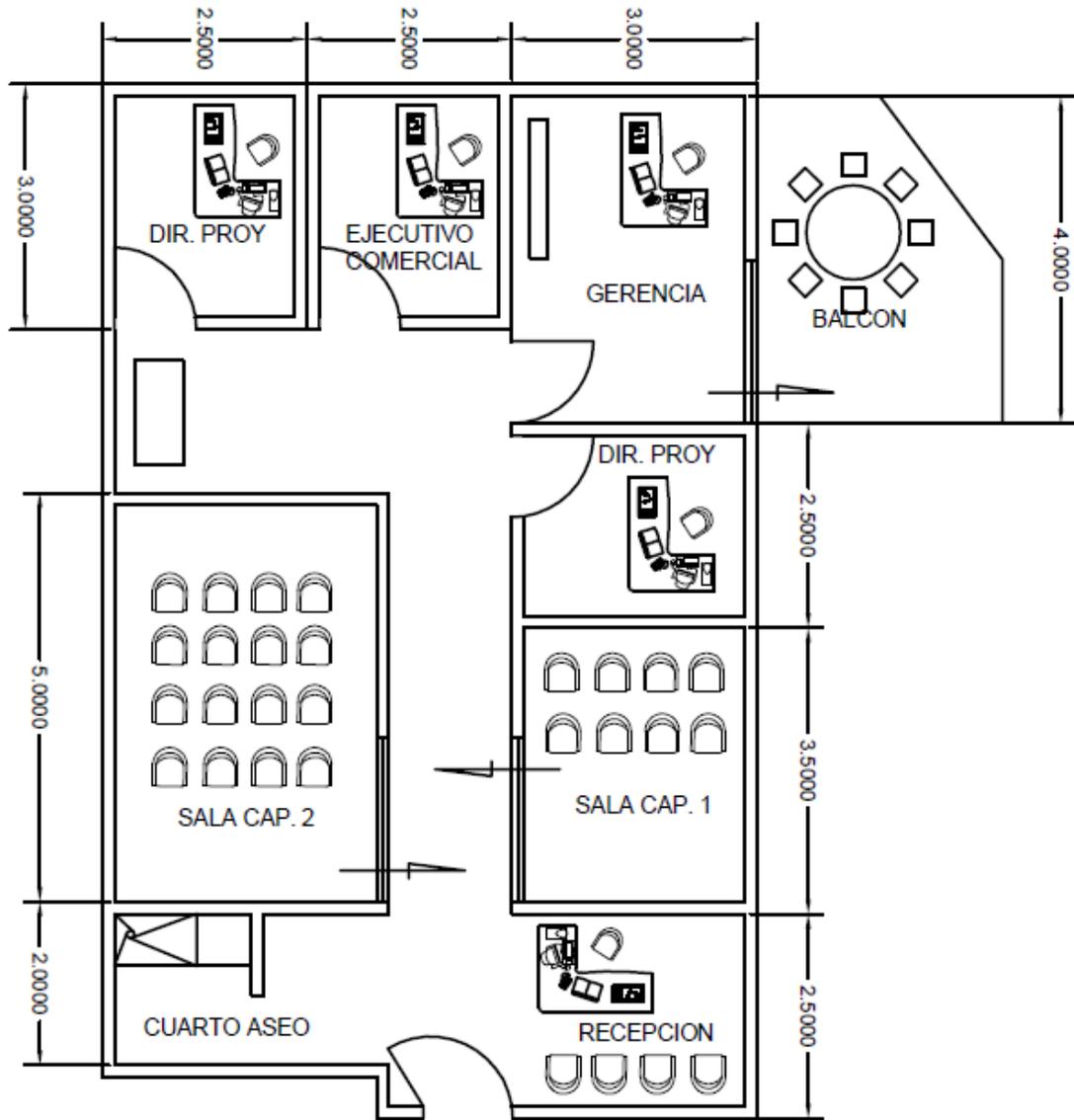
2.3.2 Principio de la integración de conjunto. Actualmente la sede de Alkho se encuentra en Zona Franca Fontibón, de la cual se debe trasladar a la sede administrativa para cualquier trámite a realizar, esta queda ubicada en la carrera 20 N° 37 – 33 Teusaquillo, lo que genera una pérdida de tiempo en traslado de una hora a dos horas, creando un reproceso y un mal uso de los recursos, por ende se propone que las sedes sean ubicadas bien sea en un mismo edificio para que queden todas las áreas juntas o las sedes ubicadas cerca de tal manera que los tiempos de trámite sean más bajos evitando como tal los traslados, puesto que es necesario estar constantemente en la sede administrativa para aprobación de costos, solicitud de cotizaciones, manejo de proveedores, entre todo lo que se requiera administrativamente.

2.3.3 Principio de la mínima distancia recorrida. Con la optimización que se está proponiendo de realizar el traslado de sede bien sea en el mismo edificio donde se encuentra la área administrativa que está compuesta por todas las áreas de apoyo necesarias para el buen funcionamiento de la unidad de negocio, o en una sede ubicada a no más de 500 metros a la redonda de la sede administrativa, esto con el fin de aplicar el principio de la mínima distancia recorrida y de esta manera tener un mayor rendimiento del área de estudio disminuyendo los tiempos de transporte, así como se evidenció en el estudio de tiempos, con una optimización del 52%.

2.2.4 Principio de la flexibilidad. De acuerdo al principio en mención, donde da claridad que en igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada con menos costo, dentro la oportunidad de mejora propuesta puede generar un costo alto en temas iniciales, teniendo en cuenta que se debe realizar un trasteo total de las instalaciones, puede resultar alto en temas de costos, pero posterior a esta reorganización la optimización en costos se verá, desde los traslados que ya no deben realizar los colaboradores, por ende el auxilio de rodamiento ya no aumentaría mes a mes y como tal en horas hombre trabajadas, reiterando por la disminución de tiempo y optimización en el rendimiento de cada uno de los recursos que se encuentran en el área, y no solo en esta si no en la unidad de negocio en general

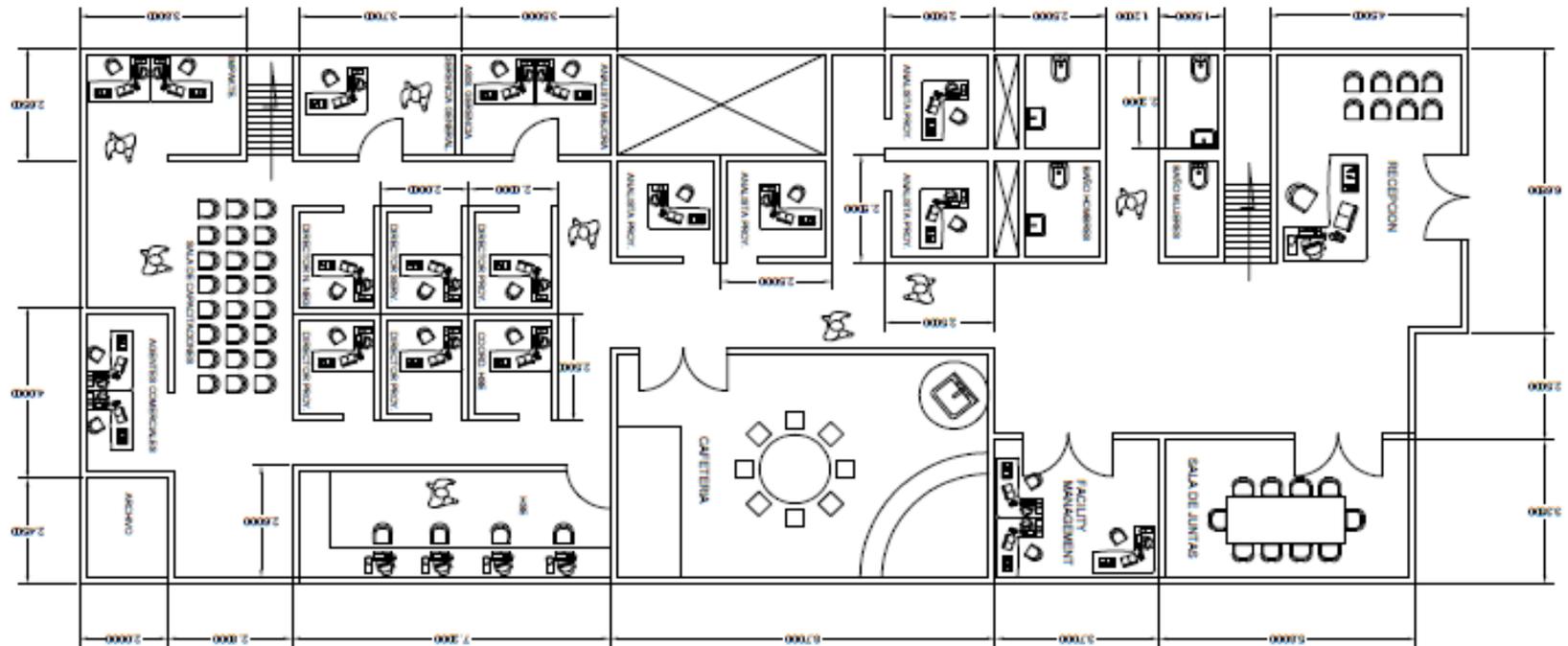
2.3.5 Planos del espacio requerido. Se realizan planos de la sede actual la cual se encuentra ubicada en una oficina del Bussines Center en Zona Franca Fontibón y se realiza la distribución del espacio requerido para el personal actual, con la propuesta de una sede a no más de 500 metros a la redonda de la sede administrativa.

Plano 1. Plano oficina de Alkho en Zona Franca



	ESPECIALISTAS EN SERVICIOS INTGRALES SAS UNIDAD DE NEGOCIO ALKHO	PLANO DE OFICINA DE ALKHO EN ZONA FRANCA	
Elaboró	Jennifer Paola Sastoque Arango	Escala	1:112
Fecha	25 de febrero de 2017		
Revisó			
Aprobó			

Plano 2. Plano sede propuesta a 500 mt de la sede administrativa



	<p align="center">ESPECIALISTAS EN SERVICIOS INTGRALES SAS UNIDAD DE NEGOCIO ALKHO</p>	<p align="center">PLANO SEDE PROPUESTA A 500 MT DE LA SEDE ADMINISTRATIVA</p>		
<p>Elaboró</p>	<p align="center">Jennifer Paola Sastoque Arango</p>		<p align="center">Escala</p>	<p align="center">1:70</p>
<p>Fecha</p>	<p align="center">25 de febrero de 2017</p>			
<p>Revisó</p>				
<p>Aprobó</p>				

2.4 ESTUDIO MEDIOAMBIENTAL

Teniendo en cuenta que el trabajo en mención es para un área administrativa, se realizó un estudio medioambiental conforme al área y entorno que se encuentran las instalaciones y a lo cual los colaboradores están expuestos.

2.4.1 Aspectos ambientales. Después de haber realizado un análisis del entorno se encontraron los siguientes aspectos ambientales para la marca de estudio:

Cuadro 6. Aspectos ambientales

Elemento	Aspecto
Agua	<ul style="list-style-type: none">• Generación de aguas residuales domésticas e industriales• Vertimiento de aguas residuales domésticas e industriales• Consumo de agua
Aire	<ul style="list-style-type: none">• Emisión de material particulado• Emisión de vapores, compuestos orgánicos volátiles• Emisión de gases• Generación de ruido ocupacional• Generación de ruido ambiental• Emisión de olores ofensivos
Suelo	<ul style="list-style-type: none">• Derrames y fugas
Consumo de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Consumo de energía eléctrica• Consumo de madera• Consumo de productos químicos• Consumo de combustibles
Residuos	<ul style="list-style-type: none">• Generación de residuos sólidos domésticos• Generación de residuos sólidos reciclables• Disposición de residuos sólidos domésticos• Aprovechamiento de residuos reciclables
Visual	<ul style="list-style-type: none">• Orden y aseo• Paisaje y urbanismo• Desorden

2.4.2 Impactos ambientales. Después de haber realizado un análisis del entorno se encontraron los siguientes impactos ambientales para marca de estudio:

Cuadro 7. Impactos ambientales.

Elemento	Impacto real
Agua	<ul style="list-style-type: none">• Aumento del volumen de agua a tratar• Contaminación del agua• Utilización del recurso
Aire	<ul style="list-style-type: none">• Contaminación del aire, afectación a la salud• Afectación a la salud de los trabajadores• Afectación a la comunidad• Contaminación del aire.
Suelo	<ul style="list-style-type: none">• Contaminación al agua, aire y suelo
Consumo de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Utilización del recurso
Residuos	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de la cantidad de residuos a manejar• Contaminación del suelo y/o del aire• Aprovechamiento del recurso
Visual	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación paisajista• Contaminación visual

2.4.3 Matriz de impactos ambientales. Para la matriz de impactos ambientales se toman los aspectos anteriormente detallados, cada aspecto conlleva a un impacto y cada uno de estos se deben evaluar para determinar un plan de acción.

Cuadro 8. Matriz de impactos ambientales

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN			EVALUACIÓN DEL IMPACTO						MEDIDAS DE INTERVENCIÓN			
	ASPECTO AMBIENTAL	DESCRIPCIÓN DEL ASPECTO	CONDICIÓN GENERADORA	IMPACTO AMBIENTAL	SEVERIDAD	COBERTURA	DURACIÓN	SIA	NIVEL DE IMPACTO	IAS?	FUENTE	MEDIO / ADMINISTRATIVO	PERSONA
Trabajo de oficina - Recurso	Consumo de energía	Uso de iluminación Artificial en las Oficinas	Operación Normal	Agotamiento del recurso	2	2	2	6	MEDIO	NO	Los computadores cuentan con mecanismos ahorradores de energía	Programa de ahorro y uso eficiente de energía	Capacitación y socialización del programa de ahorro y uso eficiente de energía
Trabajo de oficina - Residuos	Generación de Residuos Peligrosos	Generación de Residuos Peligrosos - Luminarias Dañadas	Operación Normal	Contaminación del suelo	1	1	1	3	BAJO	NO	N.A.	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos
Uso de video terminales - Recurso	Consumo de energía	Trabajo permanente en equipos de computo	Operación Normal	Agotamiento del recurso	2	2	2	6	MEDIO	NO	Los computadores cuentan con mecanismos ahorradores de energía	Programa de ahorro y uso eficiente de energía	Capacitación y socialización del programa de ahorro y uso eficiente de energía
Uso de video terminales - Residuos	Generación de Residuos Peligrosos	Generación de Residuos Peligrosos - RAES	Operación Normal	Contaminación del suelo	1	1	1	3	BAJO	NO	N.A.	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos
Impresión de documentos - Recurso	Consumo de papel	Desarrollo de tareas que implican una alta frecuencia de impresión de documentos	Operación Normal	Agotamiento del recurso	2	1	2	5	MEDIO	NO	Impresión de documentos que se permitan en doble cara	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación PGIIRS
Impresión de documentos - Residuos	Generación de residuos	Impresión de documentos que no cumplen con lo requerido, por lo tanto deben ser desechados, como residuo	Operación Normal	Contaminación del suelo	2	1	2	5	MEDIO	NO	Impresión de documentos que se permitan en doble cara	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos
Manejo de documentos	Generación de residuos	Desecho de documentos desactualizados o innecesarios	Operación Normal	Contaminación del suelo	2	1	2	5	MEDIO	NO	Impresión de documentos que se permitan en doble cara	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos
Impresión de documentos - Toners	Generación de residuos	Generación de Residuos Peligrosos - Toners	Operación Normal	Contaminación del suelo	1	1	1	3	BAJO	NO	Mantenimiento de Impresoras Manejadas por un tercero	Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Capacitación Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos

2.5 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En la compañía se tiene desarrollado un plan de seguridad y salud en el trabajo tanto para los colaboradores que se encuentran en la parte administrativa, como para los colaboradores que se encuentran en planta prestando el servicio.

2.5.1 Registro único de contratistas – RUC: Nos encontramos certificados en el RUC ante el Consejo Colombiano de Seguridad bajo la última versión elaborada.

2.5.2 Políticas HSE: ALKHO, cuenta con políticas que permiten con claridad conocer los lineamientos gerenciales en cuanto a Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente, No Alcohol y drogas; las cuales son divulgadas a todos los trabajadores y serán de estricto cumplimiento en todas las instalaciones de la compañía y en los centros de trabajo de nuestros proyectos.

2.5.3 Objetivos y metas: Para conocer el grado de avance y hacer seguimiento a su progreso en el Sistema de Gestión de HSE, ESI establece objetivos y metas cuantificables, de tal forma que permita el seguimiento a la implementación de los objetivos establecidos, los cuales deben ser alcanzables y competitivos. Estas metas y objetivos tienen establecidos indicadores de cumplimiento a partir de los cuales se genera el plan de acción estratégico para la gestión del Sistema HSE.

Los indicadores, están alineados con los objetivos del Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo. Para lo anterior se tiene establecido la Matriz de Objetivos y metas.

2.5.4 Recurso humano: Contamos con personal idóneo dedicado a las actividades de Salud, Seguridad y Medio Ambiente buscando siempre alinearnos con los objetivos planteados por nuestro cliente.

En estos temas, por ello nuestra área de HSE estará en permanente contacto por intermedio de su equipo de trabajo liderado por el Coordinador Nacional de HSE.

2.5.5 Programas de gestión: ESI, ha diseñado, establecido y mantenido programas de gestión en HSE de acuerdo con los riesgos prioritarios en nuestros proyectos; algunos de ellos son:

- Programa SOL – Seguridad, Orden y Limpieza
- Programa de inspecciones
- Programa de Seguridad Basada en el Comportamiento – Comparendos de Seguridad.

2.5.6 Manejo de incidentes laborales: Al momento de presentarse un incidente laboral, junto con la ARL SURA suministramos el acompañamiento al caso desde su ocurrencia hasta la reincorporación del trabajador a sus actividades. La investigación se realizará dentro de los quince días siguientes a la ocurrencia del evento con el objetivo de identificar las causas que lo originaron y evitar que se presenten nuevamente.

2.5.7 Seguimiento a la gestión realizada: Periódicamente de acuerdo con la frecuencia establecida con nuestro cliente, se levantará Información de Gestión en el que se mostrarán los resultados de incidencia ocurrida, haciendo énfasis en los índices de frecuencia y severidad. Este informe también mostrara las actividades de capacitación y entrenamiento realizadas con los trabajadores, seguimiento a los casos de ausentismos de origen laboral y común.

2.5.8 Calidad: Alkho, en busca del bienestar personal de cada uno de sus colaboradores ha desarrollado el Programa de Comparendos de Seguridad.

COMPARENDO DE SEGURIDAD
REPORTE DE ACTOS Y CONDICIONES INSEGURAS
OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Crear una cultura HSE dentro de la organización basado en el comportamiento.
- Hacer que cada empleado sea consciente y acepte su responsabilidad en el logro de las metas de HSE.
- Crear una atmósfera de trabajo en la cual HSE sea un valor y un elemento esencial del desempeño individual.
- Desarrollar en los empleados habilidades de observadores, comunicación y trabajo en equipo.
- Contar con tantos observadores HSE como empleados tenga la Organización.



Una marca de 

2.5.8.1 Objetivo General: Prevenir la ocurrencia o progresión de lesiones osteomusculares en los trabajadores y controlar integralmente los factores de riesgo asociados a carga física, movimientos repetitivos e inadecuada higiene postural; estableciendo un diagnostico precoz y tratamiento oportuno de las patologías osteomusculares.

2.5.8.2 Objetivos Específicos: Se presentan los siguientes objetivos específicos para el plan:

- Identificar, evaluar y clasificar el riesgo biomecánico de los trabajadores, para determinar prioridades de intervención en gestión del riesgo.

- Realizar un seguimiento médico administrativo de los casos identificados a fin de garantizar un manejo adecuado y oportuno por parte de medicina laboral y gestión humana que aporte al mejoramiento del cuadro clínico y calidad de vida del trabajador, para que finalmente se defina el pronóstico y cierre del caso.
- Sensibilizar al 90% de la población en reconocimiento del riesgo y mecanismos de prevención de enfermedades laborales relacionadas con el mismo.
- Identificar las necesidades de habilidades y conocimientos de los trabajadores en miras a reducir el riesgo biomecánico como generador de accidentes de trabajo.
- Capacitar al personal en temas concernientes a ergonomía a fin de reducir el impacto de dicho riesgo en la accidentalidad registrada para el año 2015 de la empresa.

2.5.9 Servicio al cliente: La compañía en el ejercicio de prestación de servicio asume aspectos de administración del recurso de servicio en los aspectos relacionados a continuación:

- Atención a solicitudes administrativas de los colaboradores.
- Selección y contratación especializada.
- Administración de novedades y trámite de nómina.
- Administración de historias laborales.
- Tratamiento disciplinario y cumplimiento del marco legal.
- Esquema de indicadores y medición de desarrollo de servicio.
- Incentivos y reconocimientos.
- Cada colaborador tiene portal, en donde puede consultar desprendibles de pago, certificados, etc.
- Acceso a cooperativa de Gestión Social.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En el desarrollo de este capítulo se realizará un análisis del plan estratégico con el que cuenta actualmente la compañía, como se encuentra compuesta administrativamente, dando pie para realizar un estudio a la misión, visión, objetivos, estrategias, organigrama, manual de funciones para los colaboradores; con base al resultado de dicho análisis se procederá a realizar las mejoras pertinentes a estos.

Posterior a esto se realizará un estudio a las estrategias de marketing con las que cuenta la compañía y se propondrán en las que debe trabajar para la mejora no solo en la prestación del servicio, si no en la adquisición de nuevos negocios, esto con el fin de ampliar su participación en el mercado y paralelamente su rentabilidad. Para realizar el seguimiento de cada una de las áreas se desarrollará el Balanced Scorecard para generar una serie de indicadores y poder llevar la trazabilidad bien sea de cumplimiento o incumplimiento en la prestación del servicio.

Finalizando con un análisis de costos para ver la viabilidad en temas económicos al realizar la reestructuración técnico administrativa propuesta en el trabajo actual.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que puedan llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien. Esta se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiarán a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular”¹⁶.

El desarrollo de la planeación estratégica se compone de cinco (5) pasos importantes:

- Establecimiento de la misión. Definición de la misión y objetivos a largo plazo.
- Revisión del ambiente externo. Ambiente industrial (modelo de las cinco fuerzas de Porter), macro ambiente (factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos), evaluación de oportunidades y amenazas.
- Revisión del ambiente interno. Análisis de la cadena de valores, análisis financiero, evaluación de fuerzas y debilidades.
- Definición de estrategias empresariales.

¹⁶ PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf> [Consultado el 01 de abril de 2017].

- Programas integrados.

3.1.1 Misión. Según Senge P. “señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de la finalidad que va más allá de satisfacción de las necesidades de sus propietarios y empleados. Buscan contribuir de manera única agregando una fuente distintiva de valor”¹⁷.

En el caso de Alkho la unidad de negocio en la cual se está trabajando se tiene la siguiente misión:

“Prestar servicios especializados en logística interna, acondicionamiento de producto, producción y mantenimiento de maquinarias con total autonomía técnica, administrativa, directiva y financiera; asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y garantizando ser un aliado que permita el crecimiento de sus clientes”¹⁸.

Se desglosará respondiendo cada una de las preguntas base para la elaboración de la misión:

- ¿Quiénes somos? Dentro de la misión no se da claridad de quien es la unidad
- ¿Qué buscamos y que hacemos? Prestar servicios especializados en logística interna, acondicionamiento de producto, producción y mantenimiento de maquinarias con total autonomía técnica, administrativa, directiva y financiera
- ¿Dónde lo hacemos? No se detalla el lugar en donde se realiza el objeto social de la unidad, pero teniendo la claridad de quienes somos se puede dar por entendido el lugar en el cual se debe realizar, teniendo en cuenta que esto va ligado a la normatividad.
- ¿Por qué lo hacemos y para quien trabajamos? Asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y garantizando ser un aliado que permita el crecimiento de los clientes. Se habla de clientes en general, no es conveniente especificar qué tipo de clientes, pero es claro que deben ser aquellos que van ligados a los enfoques de negocio o la prestación de servicio de la unidad, en la cual se debe dar claridad inicialmente al describir quienes son.

¹⁷ PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf> [Consultado el 01 de abril de 2017].

¹⁸ ALKHO. Disponible en: <http://alkho.com.co/quienes-somos/> [En línea]. [Consultado el 01 de abril de 2017]

La misión propuesta en la cual se da claridad a todas las preguntas base es:

“Alkho es una unidad de negocios de outsourcing que busca prestar servicios especializados en logística interna, acondicionamiento de producto, producción y mantenimiento de maquinarias en las instalaciones del cliente con total autonomía técnica, administrativa, directiva y financiera; contando con personal calificado en cada uno de los enfoques de negocio, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y garantizando ser un aliado interno y/o externo que permita el crecimiento de sus clientes”.

En esta se da claridad a las preguntas que hacen falta responder, quienes son y en donde se va a desarrollar el objeto social para el cual fue creada la unidad.

3.1.2 Visión. “Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pasa el tiempo y según la situación del mercado”¹⁹.

La visión de la compañía o unidad de negocio, en este caso, no se recomienda que sea planteada a corto plazo, dado que esto genera una reestructuración frecuentemente y adicional no ayuda a dimensionar desde una perspectiva más amplia el negocio.

La visión que se maneja actualmente en Alkho como unidad de negocio es:

“En tres años ser la primera empresa del sector en calidad de servicio y posicionamiento, con mayor participación en ventas del Grupo Focun y con desarrollo de plataformas tecnológicas, herramientas de innovación y excelencia operacional que garanticen ventajas competitivas y desarrollo sostenible”²⁰.

Para el caso de la visión se encuentra mucho más completa, donde da claridad como se ve en un futuro, que se requiere para llegar a la meta, los aspectos estratégicos para lograrlo; sin embargo hace falta realizar énfasis en como se sabe que se va por el camino correcto y dar más detalles del tiempo, si bien dice que “en tres años...” este no da claridad, pues si hoy leo la visión serán tres años desde hoy, pero si dentro de unos meses la vuelvo a leer, serán tres años desde el momento en que se lea. Por esto se propone la siguiente visión modificada:

“Alkho en el 2020 será la primera empresa del sector BPO en calidad de servicio, con mayor participación en ventas del Grupo Focun, contando con personal

¹⁹ PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf> [Consultado el 01 de abril de 2017].

²⁰ ALKHO. Disponible en: <http://alkho.com.co/quienes-somos/> [En línea]. [Consultado el 01 de abril de 2017]

capacitado, desarrollo de plataformas tecnológicas, herramientas de innovación y excelencia operacional que garanticen ventajas competitivas y desarrollo sostenible tanto para el cliente interno como el externo”.

3.1.3 Objetivos. “Los objetivos de la organización es la unión de la misión y visión de una forma específica, son las metas a las cuales la empresa debe llegar”²¹.

Para que estos cuenten con un valor en el desarrollo de la empresa deben presentarse en forma cuantificable y deben tener un tiempo límite para llegar a ellos.

Los objetivos que se tienen actualmente en Alkho como unidad de negocio se describen de la siguiente manera:

- Planificar, organizar y definir los parámetros precisos para ofrecer el servicio bajo condiciones controladas.
- Entrenar y capacitar al personal que interviene en el desarrollo de los contratos con el fin de prestar un servicio confiable.
- Realizar seguimiento permanente del contrato estableciendo acciones preventivas y correctivas.

Si bien estos objetivos se trazan como metas para lograr la misión y visión que se tienen actualmente en la compañía, se deben generar otros que sean más de fondo, pues estos son objetivos estratégicos muy superficiales. A la vez se deben elaborar unos objetivos que vayan guiados a la parte financiera y estratégicos más estructurados o dirigidos al cumplimiento de la meta inicial, los cuales puedan ser medibles para lograr lo planteado inicialmente, que sean descritos en forma cualitativa y cuantitativa.

Por esto se propone los siguientes objetivos.

- Desarrollar operaciones de outsourcing puro, siendo estas outdoor (Instalaciones propias de la compañía, fuera de las puertas del cliente).
- Desarrollar tecnología, innovación y automatización de gestión de proyectos e información.
- Cumplir presupuesto en ingresos y rentabilidad.
- Cumplir niveles de servicios cliente interno.

²¹ PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf> [Consultado el 01 de abril de 2017].

- Cumplimiento del 100% de los acuerdos de niveles de servicio (ANS`s)
- Desarrollar proyectos de mejoramiento que generen el 15% de productividad y/u optimización, dado que en la experiencia que se tiene en el mercado este porcentaje de incremento es el que se ha certificado por las empresas que se tienen actualmente como clientes.
- Reducción de ejecución manual de operaciones.
- Asegurar certificaciones técnicas y auto sostenibilidad de cada negocio

3.1.4 Valores. Siguiendo cada uno de estos objetivos específicos se puede llegar a lograr el objetivo general siendo en este caso la misión y visión de la unidad de negocios, vale aclarar que esto va ligado de unos valores corporativos, los cuales cada uno de los colaboradores que hacen parte de la compañía están seleccionados por estos como lo son:

- Valor. Atributo o cualidad que mueve a realizar grandes proyectos y posibilita la construcción de la convivencia laboral.
- Responsabilidad. Capacidad de reconocer y hacerse cargo de las consecuencias de las acciones y omisiones cometidas.
- Lealtad. Fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quien creemos, en los momentos fáciles y difíciles.
- Honestidad. Comportamiento coherente entre el decir y el hacer, con relación al cuidado de los bienes de la empresa.
- Seriedad. Actitud para hacer públicas las actuaciones y los resultados obtenidos.
- Confianza. Depositar en alguien seguridad con nada más que buena fe. Para que suceda debe existir alguien que confié y algo o alguien en quien confiar.
- Justicia. Dar a cada quien lo que le corresponde, según el escenario.
- Ética. Conjunto de normas y principios que alguien establece como línea directriz de su propia conducta.

Estos son los valores que se tienen actualmente para la unidad de negocio de Alkho y no se considera necesario modificar alguna de estas dentro de la reestructuración técnico administrativa que se está planteando.

3.1.5 Estrategias. “Cuentan con gran importancia ya que son las que marcan el rumbo de la empresa. La empresa sabrá cómo reaccionar a cambios en las condiciones del mercado”²².

La estrategia en la que se basa actualmente la unidad de Alkho es en la calidad de la prestación del servicio, dado que tiene un modelo desarrollado en el interior de la compañía que garantiza calidad, productividad, rendimiento y optimización de los procesos que se tengan bajo su administración; se sabe que en temas de costos no es nada competitiva con relación a lo que ofrece el mercado, por esto ofrece un modelo y una propuesta de valor diferenciador.

Este modelo fue desarrollado por la compañía, basándose en el plan de calidad que se tenía desde un principio, donde se asegura un aumento de productividad del 15% a los procesos transferidos y una estandarización de estos.

Modelo ATPM (Administración total de procesos y mejoramiento). Alkho, genera valor a través de un modelo de servicio A T P M[®] (Administración Total de Procesos y Mejoramiento), basado en la filosofía del Mejoramiento Continuo y en la utilización de Herramientas Lean.

Figura 1. Modelo ATPM (Administración total de procesos y mejoramiento).



Fuente: Archivos internos de la unidad de negocio Alkho, consultado el 2 de abril del 2017

²² PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: <http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf> [Consultado el 02 de abril de 2017].

El modelo de servicio ATPM[®], se encuentra soportado por toda una estructura transversal de aseguramiento desde las diferentes áreas de la compañía, gestionadas por personal idóneo y calificado:

- Talento Humano. Su aporte genera productividad a través del conocimiento y motivación al colaborador quien recibe capacitación, acompañamiento, desarrollo de actitud y autogestión; lo anterior a través de un programa que permite generar valor.
- HSE. Cuenta con un equipo especializado, donde de forma integral implementa programas de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, manejo de incidentes laborales, autocuidado, identificación y seguimiento a matriz de riesgos e informes correspondientes a la gestión realizada.
- Calidad. Genera valor a partir del aseguramiento y mejoramiento mediante el seguimiento a gestión de procesos, desarrollo de eficiencias, mejores prácticas que aportan productividad al servicio. Lo anterior con actividades puntuales desarrolladas desde el ciclo PHVA documentación de procesos, monitoreo diario de gestión, seguimiento a indicadores “servicio/colaborador”, auditorías al servicio, auditoría a plan de implementación del cliente, análisis de tiempos y movimientos, seguimiento a implementación de acciones, alineación al sistema de gestión de calidad.
- Bienestar y beneficios. Se basa en aspectos claves; celebración de fechas especiales, cooperativa disponible con desarrollo de plan de vivienda, préstamos por diferentes motivos, tertulias, bonos por colaboración, reconocimientos a los mejores y destacados, alimentación y transporte.
- Servicio al cliente y operaciones. Trámite de novedades, selección y contratación especializada, administración digital de historias laborales, control de ausentismos y asignación oportuna de recursos.
- Legal. La aplicación de la asesoría legal impacta positivamente en la prestación del servicio y disminuir los riesgos laborales.

Cabe resaltar que dentro del mercado en el cual se encuentra ubicada la unidad, muchas de las empresas competencia manejan un modelo de outsourcing que no se rige bajo la normatividad vigente para este tipo de servicio, manejan temporalidad disfrazada, por lo tanto es un valor agregado para Alkho donde garantiza:

- Total autonomía administrativa, técnica, jurídica y financiera.
- Absorción de todos los riesgos excepto los imputados por el cliente.

- Mantienen los costos y garantizan un incremento de la productividad del 15%, esto se puede demostrar bajo certificaciones. Ver Anexo G.
- Especialistas en la prestación y ejecución del servicio, lo cual genera una garantía de calidad.
- Mitigan los riesgos legales y laborales.
- Contrato y facturación sujeta a resultados, lo cual indica que cobran por producción ejecutada.
- Cubrimiento a nivel nacional, teniendo una gran cobertura.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional tiene relación con las actitudes y comportamiento de los trabajadores y empleados de una organización. “Es la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades en la organización”²³.

Es de vital importancia dado que con base a esto la organización adquiere una figura, la cual será la encargada de lograr los objetivos, cumplir con lo planteado en la misión y visión, con esta estructura también se realiza el control interno que se debe tener en cada una de las áreas.

3.2.1 Organigrama. Existen varias clases de estructuras organizacionales, con base en estas se crea el organigrama de cada compañía. Para dar más claridad de cómo está compuesta la compañía se mostrará la distribución desde el grupo empresarial Focun S.A.S.

²³ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. [En línea] (25 de septiembre de 2014). Disponible en: <http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf> [Consultado el 02 de abril de 2017].

Cuadro 9. Distribución Focun S.A.S



Focun es un grupo empresarial el cual está compuesto de dos empresas legalmente constituidas, una de ellas se llama TyS Temservice, la cual presta servicios de temporalidad; la otra empresa por la cual está compuesta se llama Especialistas en Servicios Integrales (ESI) la cual presta servicios especializados o servicios de outsourcing en diferentes enfoques, de esta manera se desprenden de esta empresa diferentes unidades de negocio como lo son:

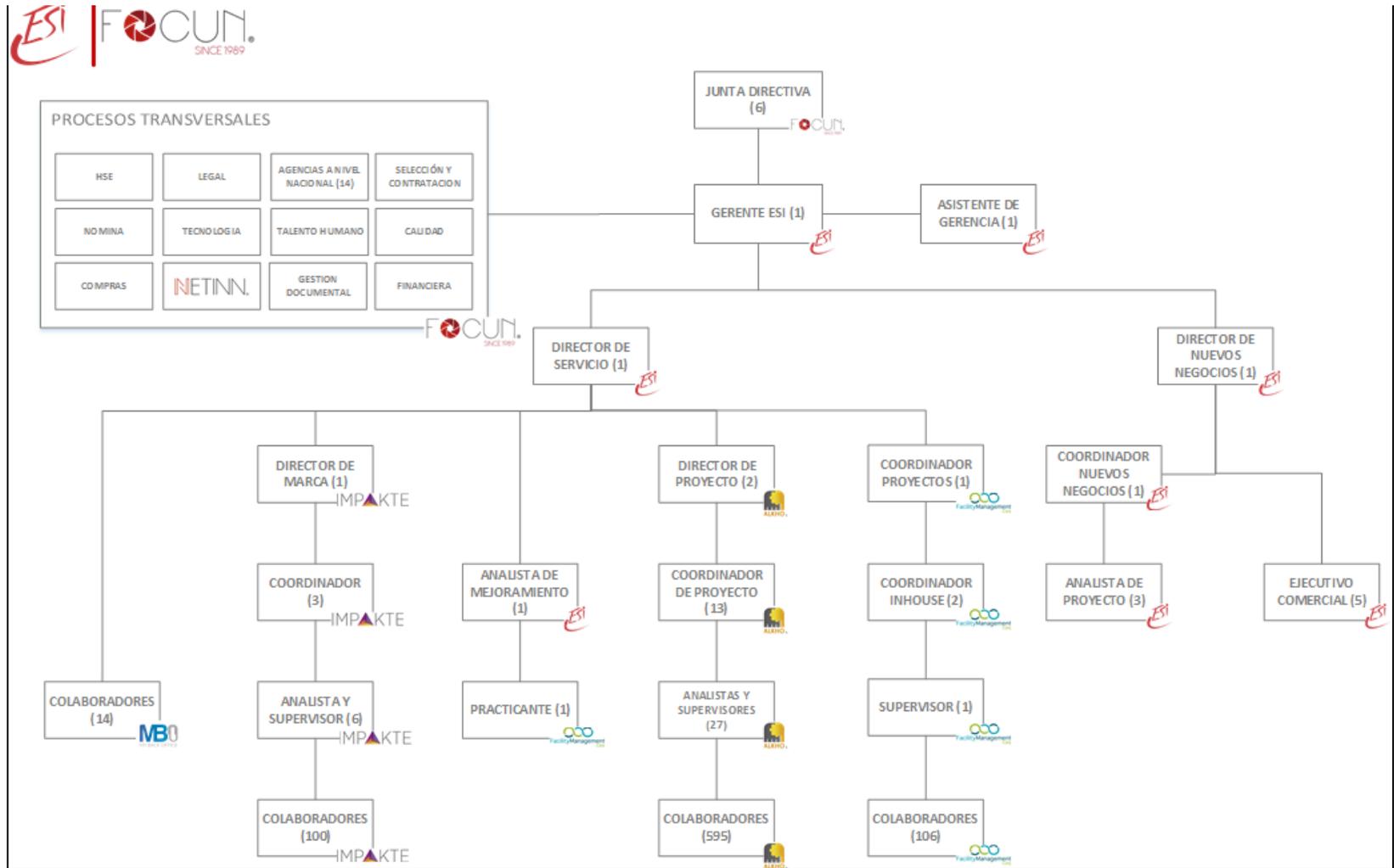
- Facility Management Corp. Encargada de prestar servicios de aseo, cafetería, recepción, mensajería y mantenimiento locativo.
- Impakte. Ofrece servicios de mercadeo, shared marketing y super trade.
- My Back Office. Presta servicios de payroll, gestión documental, back office en las compañías.
- Netinn. Selección especializada para las compañías.
- Alkho. La unidad de negocio en estudio, encargada de la prestación de servicios industriales en diferentes enfoques: acondicionamiento de producto, producción o manufactura, logística interna y mantenimiento a máquinas.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa en la cual se visualizará el organigrama es Especialistas en Servicios Integrales S.A.S, esta de una manera macro.

El organigrama de la compañía actualmente se tiene distribuido de forma burocrática, donde todo se debe escalar a la gerente general para su aprobación,

esta es la actual propietaria de la compañía, lo cual da como resultado una dirección netamente subjetiva generando tiempos de respuesta muy lentos tanto para el cliente interno por el escalamiento que se debe tener para la toma de decisiones, como para el cliente externo por las demoras en el interior de la compañía. Estos tiempos de respuesta ya fueron analizados en el estudio técnico.

Organigrama 1. Especialistas en Servicios Integrales (ESI)



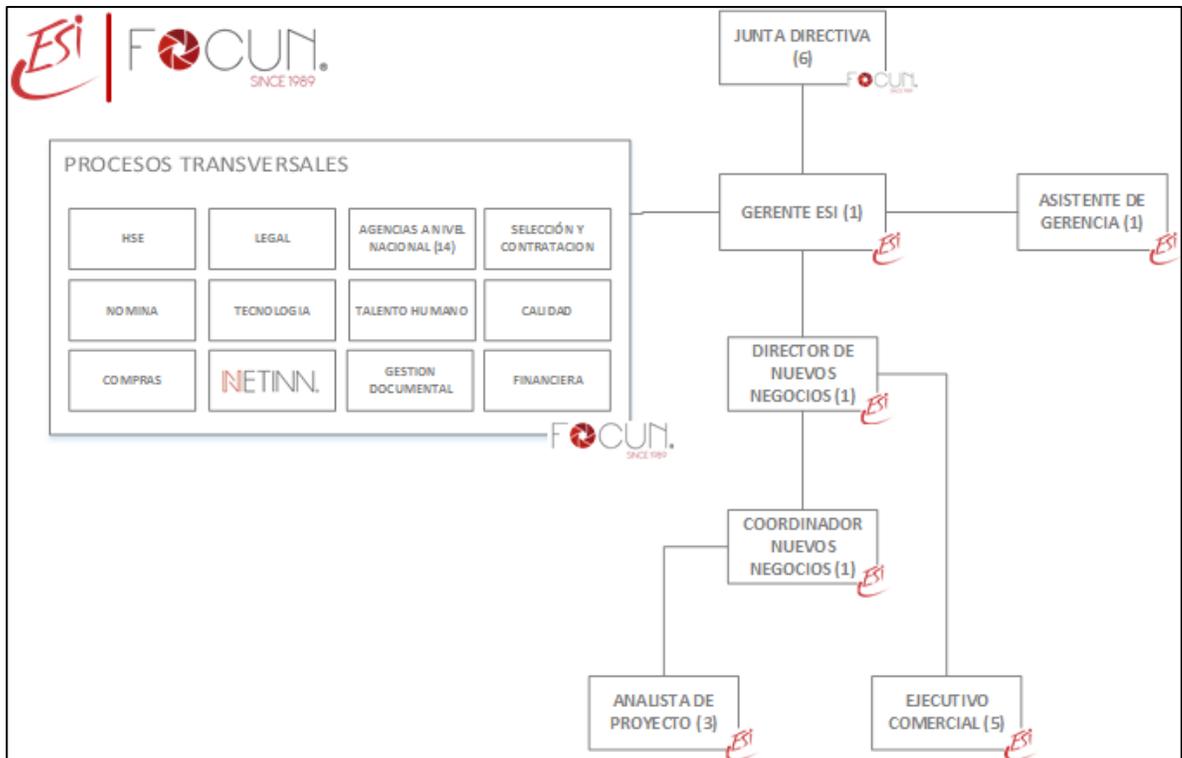
El organigrama propuesto está compuesto por una junta directiva a la cual se deben presentar resultados a finales del mes, planes de acción y estrategias para lograr las metas y presupuestos pactados; de esta manera los gerentes tienen total autonomía de decisión

Como se puede evidenciar las áreas transversales de la compañía sirven de apoyo tanto para ESI como para TyS, aún siendo empresas legalmente constituidas por aparte, esto se debe a la rentabilidad de cada una donde se apalancan mutuamente en estos centros de apoyo.

Este organigrama es más funcional teniendo autonomía en cada una de las direcciones y jefaturas de área, donde solo se debe dar respuesta al jefe inmediato y de esta manera va en escalamiento, mas no desde la parte inferior recibir aprobación del gerente.

Ahora bien se evidenció el organigrama del área escogida para el desarrollo del análisis técnico, cabe resaltar que anteriormente no existía esta área y como avances del proyecto se presentó la opción de mejora y es así como se está organizando actualmente, pero este es el propuesto y pensado implementar a un corto plazo completamente.

Organigrama 2. Fábrica de propuestas propuesto



3.2.2 Manual de funciones. Para el trabajo en desarrollo se tiene actualmente solo el manual o como se le llama en la empresa “Perfil del cargo”, detallado para el analista de proyectos, puesto que la estructura se encuentra de esta manera, los demás perfiles se crearon con el fin de que se ajusten al organigrama propuesto. Ver anexos:

Anexo H. Descripción y perfil de cargo analista de proyectos

Anexo I. Descripción y perfil de cargo coordinador de nuevos negocios

3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Son acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo en el área de mercado.

Para la unidad de negocio en específico cabe resaltar que no se maneja un área de marketing o mercadeo dedicado a estas tareas, se tiene todo por desarrollar; la compañía y la unidad de negocio como tal cuenta con unos ejecutivos comerciales quienes son los encargados en pocas palabras en conseguir los clientes realizar el seguimiento respectivo para que el negocio se cierre, siempre de la mano con el área de Fábrica de Propuestas, posterior a la adjudicación del proyecto, los ejecutivos deben realizar mantenimiento a estos clientes, creando un plan de seguimiento de tal manera que se realice como una gestión de servicio al cliente, identificando como se encuentra con el servicio que se está prestando, cuales son bien sea sus requerimientos, peticiones o felicitaciones por el servicio y por el manejo de la persona que se encuentre como canal de contacto y de cara al cliente.

Conforme a lo anterior se debe evaluar la viabilidad de tener un área encargada para el mercadeo o si de alguna manera se pueden suplir estas funciones con los ejecutivos actuales y demás colaboradores de la compañía.

3.3.1 4°P. Para tener una gestión viable de las estrategias de marketing es necesario dividir las en cuatro aspectos importantes en cada negocio, de la siguiente manera:

- Estrategias para el producto. Es el bien o servicio que se ofrece al cliente final, en este caso se tiene claro que se ofrece un servicio el cual es la tercerización o outsourcing de procesos industriales que no son el objeto social del cliente, donde se ofrece acondicionamiento de producto, logística interna, producción o manufactura y mantenimientos de máquinas. De esta manera ya se tiene claro el producto y/o servicio que se ofrece.
- Estrategias para el precio. Es el valor monetario que se le asigna al servicio en este caso, al momento de ofrecerlo al cliente final. En temas de precio se sabe que tienen unos costos altos con relación al mercado y como se ha expresado

anteriormente se compite con calidad y un modelo 100% normativo de outsourcing, dentro de la reestructuración se propuso un sistema de facturación para cada uno de los servicios ofrecidos donde acondicionamiento, producción o manufactura se cobra por unidades producidas, logística interna por toneladas movidas o SKU trasladados internamente, y mantenimiento a maquinas es un costo fijo por el servicio.

- Estrategias para la plaza. Consiste en la segmentación del campo en el cual se va a ofrecer el servicio. Ya se tiene los sectores en los cuales los ejecutivos van a centrar su atención como lo son trilladoras de café, empresas farmacéuticas y cosméticas, zonas francas, construcción y consumo masivo, por política de la compañía todos los clientes deben ser multinacionales.
- Estrategias para la promoción. Comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia del servicio. En esta estrategia se maneja más con la certificación que nos dan nuestros clientes actuales por el buen servicio prestado, estas son divulgadas a los clientes prospecto que se están trabajando para lograr una negociación. Es necesario trabajar en esta área creando una estrategia para la promoción del servicio.

3.3.2 CRM (Gestión de la Relación con el Cliente). “Son plataformas tecnológicas cuya finalidad es documentar adecuadamente las relaciones con los clientes, creando bases de datos, de tal forma que toda la organización pueda conocer el estado de las mismas desde cualquier lugar del mundo. La información actualizada de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, permitirá desarrollar estrategias y programas de marketing para satisfacerlas efectivamente y antes que la competencia”²⁴.

La empresa cuenta actualmente con esta plataforma para realizar la evaluación tanto de los ejecutivos como en la depuración de clientes, la idea es conseguir un embudo así:

²⁴ LA ERA DEL MARKETING DIGITAL. [En línea] (01 de enero de 2013). Disponible en: <<http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/La%20era%20del%20Marketing%20Digital>> [Consultado el 04 de abril de 2017].

Cuadro 10. Embudo esperado.

Negocios Fase de Venta	Total general	EMBUDO	FEBRER	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTIEM	OCTUB	NOVIEMB	DICIEMB	TOTAL
			0					0	BRE	RE	RE	RE		
1. Prospecto	60		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	660
2. Presentacion de Portafolio	45		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	
Firma de acuerdo de confidencialidad (ESI)	36		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
Levantamiento de informacion (ESI)	27		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	
3. Presentacion de Propuesta	21		0	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	
4. Negociacion de Propuesta	15		0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	
5. Aprobacion de Propuesta	9		0	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
6. Obtencion de documentos	6		0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
7. Presentacion de Contrato	3		0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
	222													

Donde por cada 60 clientes prospecto se debe tener 3 contratos cerrados ganados.

Actualmente se tiene un embudo muy diferente, esto se debe a la mala gestión por parte de los comerciales y a los altos costos con lo que se está participando, comparado con el mercado.

Cuadro 11. Embudo actual

Negocios Fase de Venta	Total general	EMBUDO
1. Prospecto	32	
2. Presentacion de Portafolio	25	
Firma de acuerdo de confidencialidad (ES)	12	
Levantamiento de informacion (ESI)	5	
3. Presentacion de Propuesta	10	
4. Negociacion de Propuesta	15	
5. Aprobacion de Propuesta	1	
6. Obtencion de documentos	1	
7. Presentacion de Contrato	1	
Total general	102	

En el cual no hay un embudo definido como debería ser, el lead time de fase es demasiado alto generando incumplimiento a los indicadores, no se le realiza seguimiento a los clientes prospectos, al igual que con aquellos que ya se ha logrado algún avance, llegan las reuniones si bien es exitosa porque es un servicio muy llamativo para el cliente, no se finiquita o se acuerda una próxima reunión para seguir en el proceso, por ende se enfrían los negocios y se pierden.

De acuerdo a los hallazgos descritos a continuación, se propone realizar un plan de acción a cada uno de ellos para lograr al cumplimiento y de esta manera lograr alianzas estratégicas para llegar a la meta propuesta.

- No plan Comercial.
- Segmentación y prospección no utilizada y focalizada.
- No estabilización del equipo comercial.
- No se desarrolló modelo comercial por sector.
- Oficina de propuesta no estabilizada.
- Equipo incompleto de proyectos.

Si se realiza un seguimiento a los clientes que ya se tienen y se ejecuta la segmentación, prospección y focalización propuestas, de esta manera se puede lograr centrarse con los clientes que se espera tener; lo más importante es no dejar enfriar los clientes y en cada avance, reunión, se debe concretar el siguiente paso en pro de convencer y hacer saber que los clientes son lo más importante para la compañía y que lograr una alianza con la unidad de negocio puede generar un gran aumento en la productividad y rentabilidad de la compañía con menos carga administrativa, donde solo se debe preocupar por enfocarse en su objeto social y recibir resultados por parte del tercero, en este caso Alkho.

3.4 BALANCED SCORECARD

“Es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización”²⁵.

Para el desarrollo del Balanced Scorecard de la unidad se deben plantear cuatro perspectivas, se explicará el detalle de análisis de cada uno de estos:

3.4.1 Financiera. Para definir cada área se debe realizar un diagnóstico, para este factor se tomó como referencia el balance y estados de resultados de los últimos tres años, se elaboró un cuadro comparativo con esta información:

²⁵ EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA [En línea] (18 de septiembre de 2012). Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf> [Consultado el 04 de abril de 2017].

Tabla 17. Consolidado Balance General últimos tres años (cifras en pesos)

	2014	2015	2016
ACTIVOS			
Activos Corrientes			
Efectivo y equivalente de efectivo	251.320.109	118.461.366	30.761.107
Inversiones negociables	484.519.321	21.875.244	
Activos financieros corrientes			11.213.370
Deudores comerciales y otros deudores	3.678.172.615	4.492.570.850	3.573.517.398
Activos por impuestos corrientes			1.120.814.000
Inventario	46.845.625	1.322.301	
Total de los activos corrientes	4.460.857.670	4.634.229.761	4.736.305.875
Activos no corrientes			
Deudores a largo plazo	223.786	58.409.553	
Diferidos		54.123.953	
Activos no corrientes para la venta			20.000.000
Activos por impuesto diferido (DB)			97.804.000
Propiedades, plata y equipo, neto	470.440.275	1.064.518.142	4.103.047.972
Valorizaciones de activos	89.806.410	485.555.904	
Total de los activos no corrientes	560.470.471	1.662.607.552	4.220.851.972
TOTAL ACTIVOS	5.021.328.141	6.296.837.313	8.957.157.847
PASIVOS Y PATRIMONIO NETO			
Pasivos Corrientes			
Pasivos financieros corrientes	572.779.832	435.663.543	678.871.702
Cuentas por pagar	514.593.017	1.505.284.013	681.007.014
Provisiones corriente por beneficios a empleados	1.420.420.550	1.033.086.225	1.017.490.035
Impuestos por pagar corrientes	310.304.000	299.836.408	376.969.000
Total de los pasivos corrientes	2.818.097.399	3.273.870.189	2.754.337.751
Pasivos no corrientes	2014	2015	2016
Pasivos financieros no corrientes	239.136.832	189.799.663	141.161.663
Cuentas por pagar comerciales	240.000.000	240.000.000	3.726.258.104
Pasivos por impuestos diferidos	771.000	14.153.000	68.181.000
Total pasivos no corrientes	479.907.832	443.952.663	3.935.600.767

Tabla 17. (Continuación)			
PATRIMONIO			
Capital			1.500.000.000
Reservas			119.636.665
Ganancias retenidas			427.988.438
Ganancias ejercicio anterior			- 44.352.138
Resultado Integral total del año			263.946.365
TOTAL PATRIMONIO	1.723.322.910	2.579.014.061	2.267.219.330
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5.021.328.141	6.296.836.913	8.957.157.848

Tabla 18. Consolidado Estado de Resultados últimos tres años (cifras en pesos)

INGRESOS OPERACIONALES			
Actividades de servicio	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
Venta de mercancías	102.487.165	30.125.758	
Costos de ventas	14.390.328.227	14.027.569.017	13.467.572.175
Utilidad Bruta	4.634.658.179	5.815.068.433	5.918.997.620
GASTOS OPERACIONALES			
De administración	3.904.068.268	5.122.875.727	4.961.860.098
Ganancia operacional	730.589.911	692.192.706	957.137.522
Ingresos financieros	65.714.340	16.689.561	13.405.472
Otros ingresos no operacionales			31.758.781
Gastos financieros	- 170.480.615	- 271.262.262	- 508.020.333
Otros gastos no operacionales	- 1.742.014	622.052	- 37.508.535
Utilidad antes de impuestos	624.081.622	438.242.057	456.772.907
Impuesto de renta corriente	187.297.000	131.103.000	141.568.000
Impuesto para la equidad - CREE	67.427.000	47.197.000	50.964.000
Impuesto diferido			- 11.360.000
Utilidad neta	369.357.622	259.942.057	275.600.907

De estos consolidados se definieron los siguientes indicadores:

Tabla 19. Indicadores de solvencia

	2014	2015	2016
CAPITAL DE TRABAJO NETO			
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	4.460.857.670	4.634.229.761	4.736.305.875
	2.818.097.399	3.273.870.189	2.754.337.751
	1.642.760.271	1.360.359.572	1.981.968.124
INDICE CORRIENTE			
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	4.460.857.670	4.634.229.761	4.736.305.875
	2.818.097.399	3.273.870.189	2.754.337.751
	1,58	1,42	1,72
PRUEBA ACIDA			
ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO / PASIVO CORRIENTE	4.414.012.045	4.632.907.460	4.736.305.875
	2.818.097.399	3.273.870.189	2.754.337.751
	1,57	1,42	1,72

Realizando un análisis de los indicadores anteriores se evidencia una variación de -20,76% en el indicador de capital de trabajo neto de los años 2014 al 2015, y una variación positiva del 31,36% entre el 2015 al 2016.

Para el indicador de índice corriente se tiene para el año 2014, \$1,58 por cada peso de deuda, en tanto que en el 2015 disminuyó a \$1,42 por cada peso de deuda; en el año 2016 mejoró el indicador con \$1,72 por cada peso de deuda. Se observa una tendencia de mejoramiento en la liquidez de la empresa.

Para el indicador de la prueba ácida, que implica disminuir el valor de los inventarios al activo corriente, los indicadores son similares, mostrando mejoramiento financiero.

Tabla 20. Indicadores de endeudamiento

	2014	2015	2016
ENDEUDAMIENTO TOTAL			
(PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL) * 100	3.298.005.231	3.717.822.852	6.689.938.518
	5.021.328.141	6.296.837.313	8.957.157.847
	65,68	59,04	74,69
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS / VENTAS NETAS * 100	572.779.832	435.663.543	678.871.702
	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	3,03	2,20	3,50
APALANCAMIENTO A CORTO PLAZO			
TOTAL PASIVO CORRIENTE / PATRIMONIO	2.818.097.399	3.273.870.189	2.754.337.751
	1.723.322.910	2.579.014.061	2.267.219.330
	1,64	1,27	1,21

Realizando un análisis de los indicadores anteriores en el año 2014 se tuvo un 65,68% en el indicador de endeudamiento total, para el año 2015 hubo una disminución a 59,04% debido a un crecimiento de activo total mayor al pasivo total, sin embargo para el año 2016 este indicador creció nuevamente a un 74,69% lo que indica que hubo una deuda grande para este periodo, la cual corresponde a la adquisición de un edificio.

Para el indicador de endeudamiento financiero en el año 2014 se tiene un 3,03%, lo que indica que la empresa tenía capacidad de cubrir sus deudas con las ventas que se generaron, para el año 2015 este indicador disminuyó a 2,20%, sin embargo se mantuvo en capacidad para cubrir las deudas; finalmente para el año 2016 este indicador aumentó a 3,50% lo que indica que las obligaciones financieras aumentaron paralelamente a las ventas, quedando en capacidad para cubrir las deudas que se tuvieron en este periodo.

Para el indicador de apalancamiento a corto plazo se visualiza una constante en el pasivo corriente de los años 2014, 2015 y 2016, sin mayor desviación, pero se evidencia el compromiso que tienen los accionistas frente a la compañía dado que su patrimonio aumentó considerablemente, cerrando el año 2016 con 1,21 en este indicador.

Tabla 21. Indicadores rentabilidad

	2014	2015	2016
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA			
(UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS) * 100	4.634.658.179	5.815.068.433	5.918.997.620
	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	24,49	29,35	30,53
MARGEN DE RENTABILIDAD OPERACIONAL			
(UTILIDAD OPERACIONAL / VENTAS NETAS) * 100	730.589.911	692.192.706	957.137.522
	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	3,86	3,49	4,94
MARGEN NETO DE UTILIDAD			
(UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS) * 100	369.357.622	259.942.057	275.600.907
	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	1,95	1,31	1,42
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO			
(UTILIDAD NETA / PATRIMONIO) * 100	369.357.622	259.942.057	275.600.907
	1.723.322.910	2.579.014.061	2.267.219.330
	21,43	10,08	12,16
PRODUCTIVIDAD			
(VENTAS NETAS / PATRIMONIO) * 100	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	1.723.322.910	2.579.014.061	2.267.219.330
	1.098	768	855
INDICE DUPONT			
(UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS) * (VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL) * 100	0,0195	0,0131	0,0142
	3,77	3,15	2,16
	7,356	4,128	3,077

Realizando un análisis de los indicadores anteriores para el margen de utilidad bruta en el año 2014 se tuvo un 24,5%, en el año 2015 un 29,35% y en el 2016 un 30,53%; lo que concluye que la empresa tiene una proyección positiva frente a las ventas y de esta manera a su rentabilidad.

Para el indicador de margen de rentabilidad operacional, al igual que el anterior se ve una proyección ascendente debido a las ventas en crecimiento año tras año, generando de esta manera una mejor rentabilidad en la parte operativa así como en la utilidad bruta.

Para el año 2014 se tuvo un 1,95% de margen de utilidad neta, para el año 2015, hubo una disminución en este indicador, llegando a 1,31%, desconociendo el motivo de esta baja, sin embargo para el año 2016, se evidencia una creciente llegando a 1,42%, lo que indica la proyección positiva que se tiene para el siguiente año.

Para el indicador de rendimiento de patrimonio en el año 2014 se tuvo un 21,43% siendo positivo en temas de rentabilidad y compromiso de los accionistas, para el año 2015, si bien hubo una baja en la utilidad neta, los accionistas tuvieron un inyección de dinero hacia la empresa favorable, llegando a un 10,08% en este indicador; para el año 2016 se evidencio un crecimiento en la utilidad neta y se mantuvo el compromiso de los accionistas, culminando con 12,16% de rendimiento de patrimonio, volviéndose a proyectar positivamente.

Tabla 22. Indicadores de actividad o eficiencia

	2014	2015	2016
INDICADORES DE CUENTAS POR COBRAR O ROTACION DE CARTERA			
VENTA A CREDITO / PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	3.678.172.615	4.492.570.850	3.573.517.398
	5,14	4,41	5,43
INDICE DE INVENTARIOS O ROTACION DE INVENTARIOS			
COSTO DE VENTAS / INVENTARIO PROMEDIO DE MERCANCIA	102.487.165	30.125.758	-
	46.845.625	1.322.301	-
	2,19	22,78	
INDICE DE ACTIVOS TOTALES O ROTACION DE LA INVERSION			
VENTAS NETAS / TOTAL ACTIVOS	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	5.021.328.141	6.296.837.313	8.957.157.847
	3,77	3,15	2,16
INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS FIJOS			
VENTAS / ACTIVOS FIJOS	18.922.499.241	19.812.511.692	19.386.569.795
	470.440.275	1.064.518.142	4.103.047.972
	40,22	18,61	4,72

Para el indicador de rotación de cartera, en el año 2014 se tuvo un 5,14 pendiente por cobro de cartera, en el 2015 disminuyo a un 4,41 y para el año 2016 aumento nuevamente a 5,43; dado que disminuyeron las ventas no proporcional a las deudas pendientes por cobrar.

Para el índice de inventario en el 2014 se tuvo \$2,19 por cada peso de inventario y para el año 2015 este indicador cerro con \$22,78 por cada peso de inventario, dado que el inventario en la compañía no es un factor que altere el Balance General, por este motivo en el año 2016 no se evidencio este indicador.

Para este indicador comparando los valores del año 2014, 2015 y 2016, se ve una disminución de 3,77 a 3,15 y de 3,15 a 2,16; esto se debe a los activos que adquirió la empresa año tras año.

Al igual que el anterior indicador en el índice de rotación de activos fijos, se evidencio una disminución considerable año tras años, por el aumento de activos que ha venido adquiriendo la empresa, culminando el año 2016 con 4,72.

3.4.2 Clientes. Para el parámetro de clientes se tuvo en cuenta los indicadores con los cuales se mide actualmente el servicio, del cual se tiene una certificación y se encuentra comprobado que al cabo de la curva de aprendizaje, máximo 6 meses se logra el incremento de productividad del 15% y los indicadores por los cuales se mide este incremento y le certifica al cliente la prestación del servicio son los siguientes:

- % de cumplimiento de plan de producción (conforme al enfoque de negocio se definen las variables para este indicador)
- % de rechazo o merma
- % de cumplimiento de producto por línea productiva
- Nº de quejas de desviación
- % plan de mantenimiento
- Excelencia operacional
- Cumplimiento comités internos

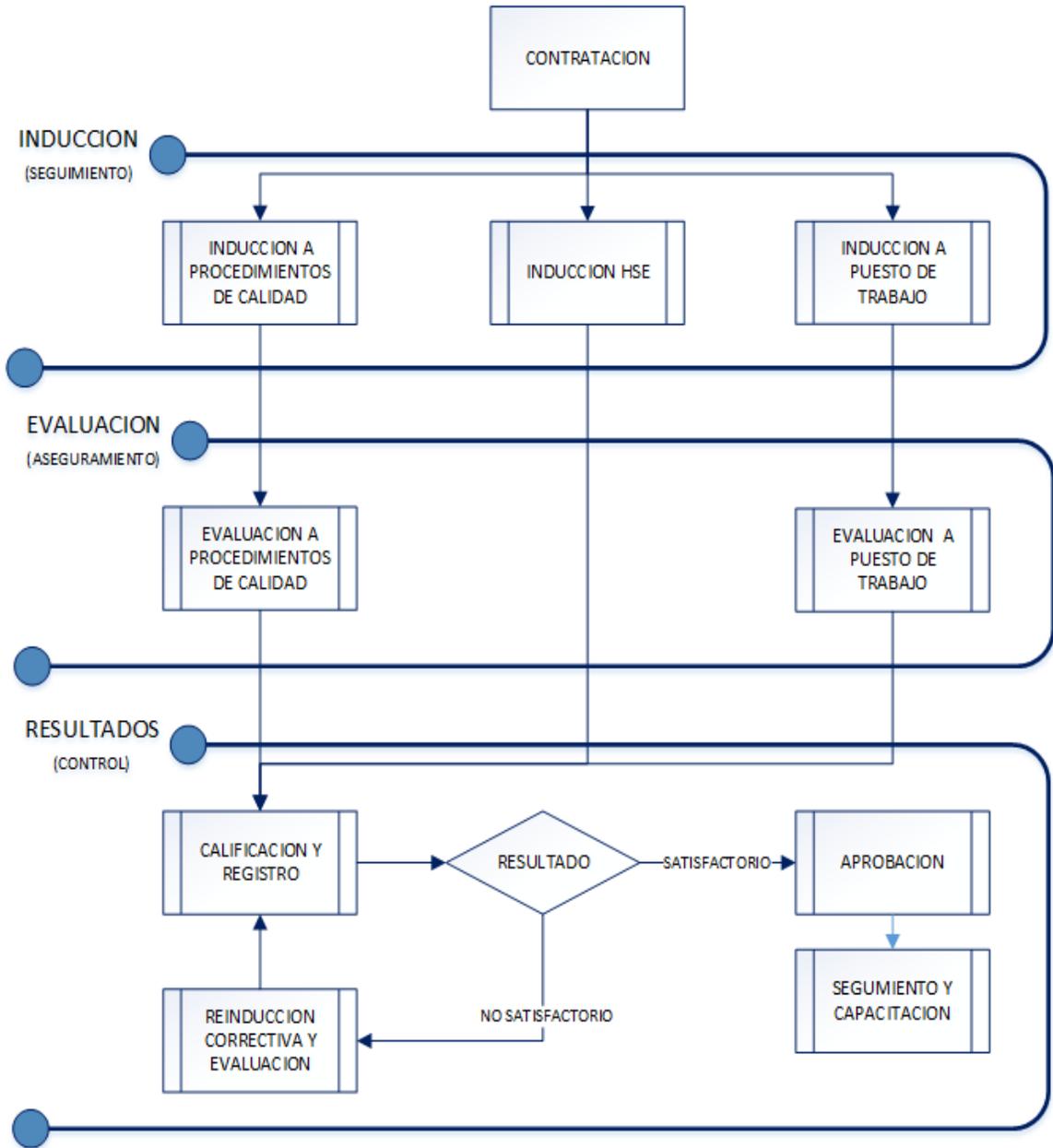
3.4.3 Procesos. Para la prestación del servicio es necesario contar con el apoyo de todas las áreas transversales, dado que esta son el soporte para que cada uno de los pasos del ATPM se puedan cumplir a cabalidad y conforme a esto la oferta de valor dada al cliente, por este motivo se definen unos indicadores de medición de

los procesos tanto al interior de la unidad de Alkho, como para las demás áreas, descritas a continuación:

- % cumplimiento de HSE, definido de acuerdo al cronograma de HSE establecido en el área, así actividades planeadas sobre ejecutadas.
- % cumplimiento de calidad, con la misma metodología del punto anterior,
- % cumplimiento de TH, con la misma metodología del punto anterior
- % cumplimiento de operaciones, medido con el tiempo de respuesta ante la unidad frente al requerimiento de personal y en cuanto se tiene a la persona ya contratada, cumpliendo con el lead time establecido de máximo tres días.
- % cumplimiento de servicio al cliente, tiempos de respuesta a los requerimientos realizados por nuestros colaboradores, dado que las respuestas al cliente las da directamente el director del proyecto.
- % cumplimiento de compras, medido con el lead time de respuesta a los requerimientos de Alkho, hablando de dotación, EPP`s, maquinaria, herramienta, accesorios y demás, donde se establece por medio de procedimiento un tiempo de respuesta efectivo entre 5 a 10 días de acuerdo a la ciudad en la que se encuentre.
- % cumplimiento de nómina, el cual se mide con el pago oportuno a los colaboradores, teniendo como fechas establecidas los días 15 y 30 de cada mes.
- % cumplimiento de financiera, con el apoyo oportuno de indicadores, rendimientos, rentabilidad en temas de presupuesto, va muy ligado con el rubro de financiera del Balanced Scorecard.

3.4.4 Aprendizaje. Finalmente se tiene el rubro de aprendizaje, que va ligado a todo el plan de capacitaciones, inducciones, re inducciones tanto a los colaboradores operativos, como aquellos que se encuentran en planta, esto va ligado al plan presentado por HSE para salud y seguridad en el trabajo, expuesto anteriormente, al plan de capacitación y cronograma de talento humano, el cual se define por cada tipo de proyecto, para esto se tiene un programa realizado y definido al interior de la compañía "CIETT"

Cuadro 12. Programa de capacitación, inducción y evaluación técnica del trabajo.



Con este programa se pretende reforzar el tema de la capacitación para llegar al cumplimiento de los siguientes indicadores definidos:

- Medición de variable a los colaboradores operativos
- Medición de variable al equipo estratégicos
- Medición para conmemoración al mejor colaborador del mes

- Medición a la aplicación del programa ideas 100%, el que busca involucrar a todos los colaboradores, de tal manera generar oportunidades de mejora para todos los procesos
- Estandarizar la documentación de cada uno de los procesos en que se presta el servicio

De acuerdo a lo descrito anteriormente se define el cuadro de mando integral, el cual está apto para ingresar los datos en cada una de las pestañas y de esta manera generar el porcentaje de cumplimiento a cada uno de los indicadores, así se logra tener una visión real de cómo se encuentra la unidad tanto interna como externa y en que se debe mejorar.

Cuadro 13. Balanced Scorecard Alkho

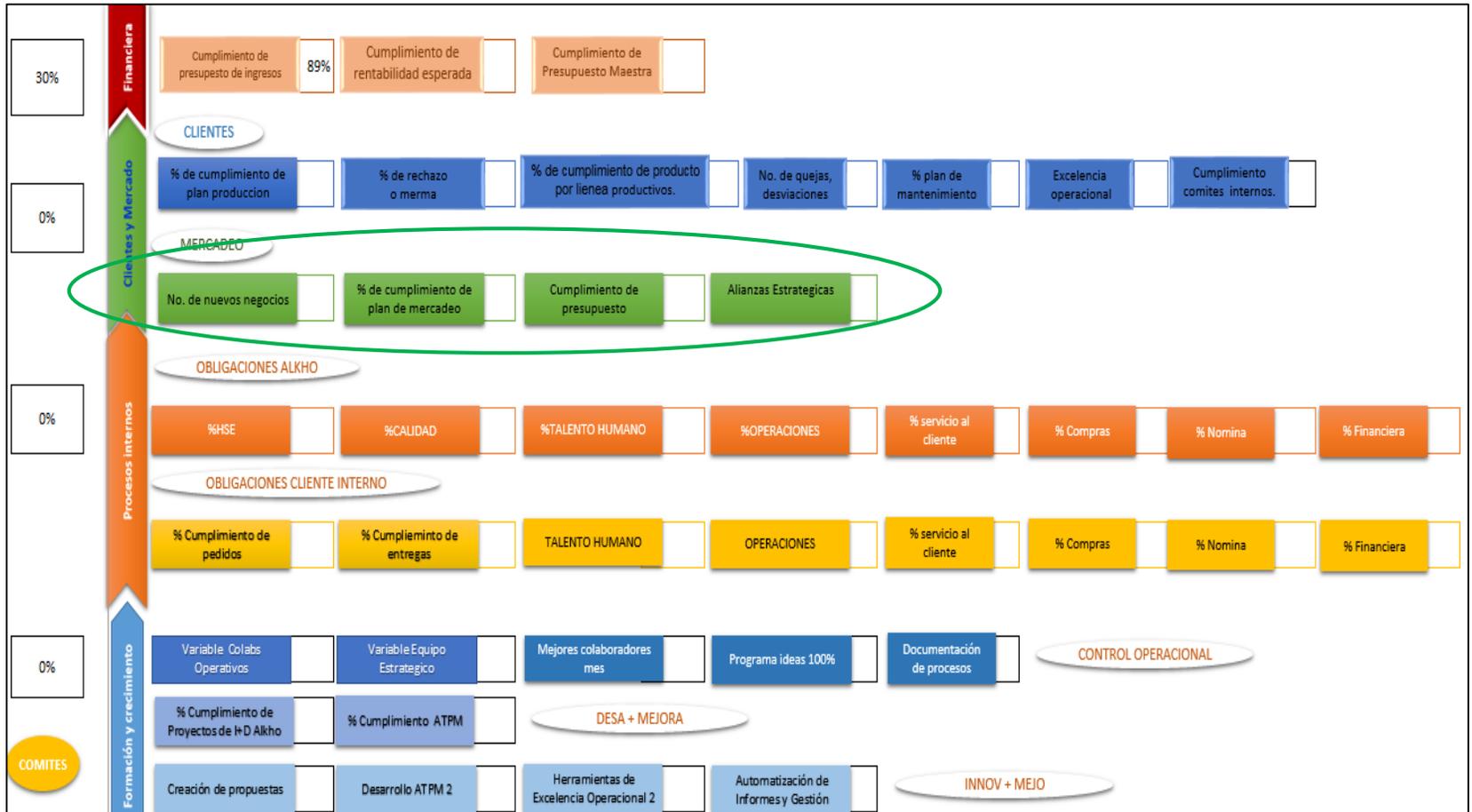
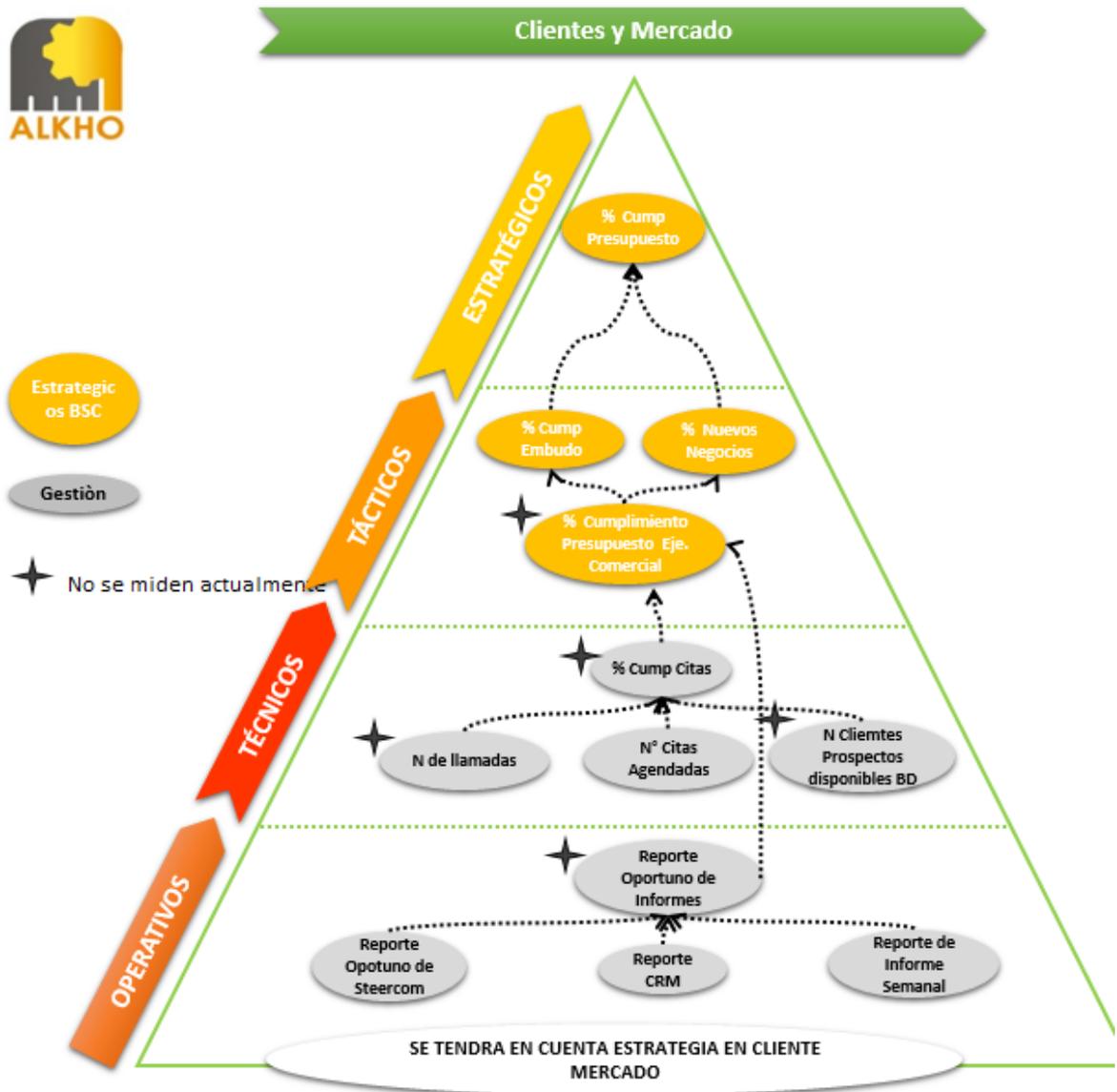


Figura 2. Clientes y mercado.



Se realiza mayor claridad en este rubro, dado que se propone incluir en el mismo ítem de clientes, donde se proponen unos indicadores y una medición al área comercial, para llegar al cumplimiento de presupuesto y de ingresos de nuevos clientes planteados para el año en curso.

4. CONCLUSIONES

- Se elaboró un diagnóstico a la empresa utilizando las diferentes herramientas de ingeniería, el cual dio como resultado formular la reestructuración técnica para el área de fábrica de propuestas, de acuerdo al análisis interno y externo que se desarrolló.
- Se realizó un estudio técnico al área escogida “fábrica de propuestas”, analizando minuciosamente el proceso de esta y la forma de cómo trabaja, logrando una optimización y estandarización en el proceso, con una disminución de recursos y tiempo de ejecución.
- Se hizo un estudio administrativo donde se determinó cómo se encuentra la empresa internamente, dando como resultado una reestructuración de esta, tanto en su planeación estratégica para el cumplimiento de la misión y la visión, como en su estructura organizacional.
- En los análisis financieros se concluye que la empresa tiene unos buenos indicadores de rentabilidad, con una proyección positiva para el año 2017, teniendo en cuenta que cerró el 2016 con 1,42; de esta rentabilidad Alkho tiene un 82% de participación.

5. RECOMENDACIONES

- Luego de analizar tanto a la empresa ESI como a la marca Alkho desde los diferentes ámbitos internos, externos, organizacionales, técnicos, administrativos, se recomienda aplicar la propuesta de reestructuración administrativa, con el fin de eliminar la burocracia y los procesos de autorización única y exclusivamente de presidencia, buscando que cada jefe de área sea autónomo de manejar su personal, presupuesto y toma de decisiones, de acuerdo al perfil y capacidades que tienen cada uno de estos.
- Se recomienda realizar un estudio de costos, abarcando como se encuentra la empresa frente a la competencia en temas de servicio y precios, dado que uno de los principales factores por los que se pierden los proyectos es por sus altos costos, buscando un punto de equilibrio donde la marca sea competitiva y viable para las empresas de hoy.
- Finalmente si bien la empresa cuenta con un programa de bienestar para todos los colaboradores, se sabe que cuando el cliente interno se encuentra satisfecho, lo reflejará con el cliente externo, por ende se recomienda tener atención del personal operativo del área administrativa, dado que no se cuenta con líderes que ayuden a surgir a sus colaboradores si no que aplican el papel de jefes, por lo tanto genera un porcentaje de desmotivación y de esta manera una baja productividad en los procesos.
- Se proponen unos indicadores de medición para el Balance Scorecard, los cuales la empresa en la que se realizó el proyecto es quien decide si se adquieren dentro de los parámetros de medición que se tienen en la compañía.

BIBLIOGRAFIA

ALKHO. Disponible en: <http://alkho.com.co/> [En línea]. [Consultado el 24 de julio de 2016].

ALKHO. Disponible en: <http://alkho.com.co/quienes-somos/> [En línea]. [Consultado el 01 de abril de 2017]

ARIAS, Ferney. Economía colombiana creció 2,5 % en el primer trimestre de 2016. En: EL COLOMBIANO [en línea]. (03 de junio de 2016). Disponible en: <<http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/pib-colombia-primer-trimestre-2016-AA4299406>> [Consultado el 18 de agosto de 2016]

CANTILLO, Jorge. Lo que debe saber para entender el plebiscito por la paz. En: EL HERALDO [en línea]. (19 de julio de 2016). Disponible en: <<http://www.elheraldo.co/politica/lo-que-debe-saber-para-entender-el-plebiscito-por-la-paz-272840>> [Consultado el 18 de agosto de 2016]

EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA [En línea] (18 de septiembre de 2012). Disponible en <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf> [Consultado el 04 de abril de 2017].

ESCUELA NACIONAL SINDICAL. Nuevo decreto 583 sobre tercerización laboral en Colombia: un gran retroceso. En: DESDE ABAJO [En línea] (22 de abril de 2016). Disponible en: <<https://www.desdeabajo.info/colombia/item/28619-nuevo-decreto-583-sobre-tercerizacion-laboral-en-colombia-un-gran-retroceso.html>> [Consultado el 20 de agosto de 2016].

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. [En línea] (25 de septiembre de 2014). Disponible en: <http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf> [Consultado el 02 de abril de 2017].

FOCUN. Disponible en: <http://www.focun.com.co/> [En línea]. [Consultado el 24 de julio de 2016].

GRANADOS, Villate. Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. En: IDC Colombia [Consultado el 18 de agosto de 2016]

HB MAYNARD. Capítulo 3: Diagrama de la operación. En: EL MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. (04 de noviembre del 2016)

HB MAYNARD. Capítulo 3: Diagrama de proceso. En: EL MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL. (04 de noviembre del 2016)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486. Bogotá D.C. El instituto, 2008. 26 p

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Referencias Documentales para Fuentes de Información electrónicas. NTC 4490. Bogotá D.C. El instituto, 1998. 27 p.

LA ERA DEL MARKETING DIGITAL. [En línea] (01 de enero de 2013). Disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/La%20era%20del%20Marketing%20Digital> [Consultado el 04 de abril de 2017].

MANUEL PEREZ. Colombia es el segundo país del mundo con más conflictos ambientales. En: EL PAIS [En línea]. (29 de julio de 2014). Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/colombia-segundo-pais-mundo-con-conflictos-ambientales> [Consultado el 20 de agosto de 2016]

PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf [Consultado el 01 de abril de 2017]

PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS. [En línea] (23 de septiembre de 2004). Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf [Consultado el 02 de abril de 2017].

PORTAFOLIO. Durante junio, la tasa de desempleo se ubicó en 8,9 por ciento. En: PORTAFOLIO [En línea]. (29 de julio de 2016). Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/dane-tasa-de-desempleo-en-colombia-junio-2016-499187> [Consultado el 20 de agosto de 2016]

SARMIENTO, Eduardo. Políticas industriales y agrícolas. En: EL ESPECTADOR [en línea]. (15 de agosto de 2015). Disponible en: <http://www.elespectador.com/opinion/politicas-industrial-y-agricola> [Consultado en 18 de agosto de 2016]

THE WORLD BANK. Densidad de población (personas por kilómetro). [En línea]. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/EN.POP.DNST> [Consultado el 18 de agosto de 2016]

ANEXOS

ANEXO A
PROCESO FORMULACIÓN PROPUESTAS

1. OBJETIVO

Establecer los requisitos y actividades necesarias para la correcta realización de propuestas de servicio a los clientes de la unidad de negocios Alkho® en miras de satisfacer las necesidades básicas a nivel de servicio buscando rentabilidad y crecimiento en el negocio.

2. ALCANCE

Aplica para todas las propuestas comerciales, técnicas y económicas que Alkho® crea y ejerce como actividad de crecimiento corporativo, captura de clientes y apertura de nuevos proyectos para cada una de las ciudades donde la empresa tenga presencia.

3. DEFINICIONES

A continuación se presentan las definiciones para tener en cuenta en la lectura del procedimiento.

- **Consumo Masivo.** Son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en marcas de alta demanda y consumo, generalmente alimenticios.
- **Farmacéutica.** Son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en marcas de alta demanda y consumo, generalmente medicamentos y productos cosméticos o de cuidado corporal.
- **Metalmecánica y construcción.** Son empresas cuyo portafolio de productos se fundamenta en insumos estructurales y complementarios para las construcciones civiles de sus clientes.
- **Proyecto.** Es la estructura organizacional que Alkho emplea para la ejecución de las condiciones contratadas con el cliente.
- **Puertos y Zonas francas.** Son empresas encargadas de la distribución y logística de bienes a través de una región.
- **Trilladoras.** Son empresas cuyo proceso productivo tiene relación con el tratamiento de granos y producto por granel sólido.

4. CONDICIONES GENERALES

Tener en cuenta las siguientes condiciones generales.

4.1 UNIDADES VERTICALES DE NEGOCIO (UVN)

Gracias a la razón social de Alkho®, se cuentan con diversas clases de proyectos en varios sectores de la economía del país, por lo cual se establecen las siguientes UVN:

- Trilladoras
- Metalmecánica
- Farmacéutico y cuidado corporal
- Consumo masivo
- Puertos y zonas francas

Por otro lado, la experiencia de la empresa al brindar servicios por contratación a varias compañías de estos sectores o unidades verticales de negocio, ha permitido establecer los servicios especializados en los cuales Alkho® se puede desempeñar y brindar a sus clientes potenciales, entre los cuales se encuentran:

- Producción
- Acondicionamiento
- Mantenimiento
- Logística

4.2 POLITICAS Y RESPONSABILIDADES

Definiendo la interacción entre Comercial y El equipo de proyectos las políticas para asegurar el buen proceder durante toda la formulación se listan a continuación.

- Las solicitudes realizadas por el equipo comercial para el levantamiento de información deben realizarse con una semana de anticipación.
- El equipo comercial no debe adquirir compromisos de tiempo con el cliente sin consultar antes con el equipo de proyectos.
- El equipo comercial debe diligenciar formato de solicitud a cabalidad, sin él no se inicia el levantamiento de información asegurando los requerimientos mínimos para un proyecto.

- El alcance de las propuestas que El equipo comercial debe estar acorde a la matriz UVN en los servicios que se prestan.
- El equipo comercial no debe agendar reuniones para presentación de propuestas y modelo de servicio con el cliente, sin consulta previa de El equipo de proyectos.
- El equipo comercial debe garantizar que el cliente cumpla con los requisitos mínimos establecidos por El equipo de proyectos, para determinar la viabilidad del negocio. Si el cliente no cumple, no se procede a levantar información o establecer ANS.
- El equipo comercial debe informar oportunamente las inquietudes, notificaciones, cambios, exigencias y requisitos del servicio solicitado por parte del cliente durante el proceso de elaboración de la propuesta.
- Si la información recibida o levantada no es suficiente, no se procederá a realizar la propuesta.
- Se debe respetar la prioridad dada por el orden de importancia de los negocios, establecida por el equipo de proyectos.
- El equipo comercial debe informar oportunamente las condiciones de ingreso a sitio para el levantamiento de la información, según las condiciones que el cliente disponga.
- El equipo de proyectos se compromete a cumplir el plazo establecido en el ANS, excepto cuando existan cambios en el alcance o las condiciones del servicio y problemas con el levantamiento de la información durante el desarrollo de la propuesta.
- Políticas de los directores para levantamiento de información.

5. SECUENCIA DE ACTIVIDADES, RESPONSABLES Y REGISTRO

A continuación se encuentra la secuencia de actividades con su respectivo responsable y registro.

5.1 CONTACTO

El proceso comienza con el contacto de El equipo comercial con el cliente potencial, indagando y estableciendo las necesidades de servicio en las cuales el cliente estaría interesado. Para evitar propuestas no factibles, la Matriz UVN define los servicios especializados que se prestan para cada unidad. Así, El equipo comercial

estará en capacidad de ofertar los servicios en función a las necesidades del cliente, sin comprometer la imagen corporativa y motivando críticamente la perspectiva del cliente frente al potencial del servicio de Alkho en su negocio, si el servicio solicitado no cumple dentro de la matriz, no se debe seguir con el acercamiento, finalizando el proceso.

Una vez identificada la necesidad básica del cliente a nivel de servicio, comienza la apertura de negociaciones a través de una presentación comercial de la compañía, donde se realizan acercamientos preliminares sin llegar a compromisos entre Alkho y el cliente. Allí se muestra entre otras, un breve resumen de las acciones que Alkho tomará para evaluar y construir la propuesta de servicio, en miras de satisfacer las necesidades primarias del cliente.

Para adquirir el compromiso y avanzar en el proceso, El equipo comercial debe diligenciar el formato de información comercial, donde se hace una recolección preliminar de información básica a nivel estratégico de lo que el proyecto representaría para Alkho. Esta información pasa a un Análisis de viabilidad y factibilidad, donde el cliente debe cumplir las condiciones establecidas por la compañía para comenzar el levantamiento de la información, este resultado se relaciona en la carta de contestación de El equipo de proyectos para El equipo comercial y el cliente.

A partir de ese momento se expide la orden de propuesta de servicio, un código que define la clase de levantamiento de información que se requiere de acuerdo a los servicios que el cliente desea y su sector o UVN. Para la transparencia del proceso de levantamiento se realiza su respectivo **Acuerdo de confidencialidad** entre Alkho y el cliente.

La orden de propuesta de servicio está ligada un Acuerdo a Nivel de Servicio (ANS) entre el cliente y El equipo de proyectos, a partir del Análisis de Viabilidad y Factibilidad del cliente, se establece el plazo de entrega de la propuesta técnica y económica para el proyecto.

5.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Cuando la carta de presentación se expide al cliente, El equipo de proyectos comienza los acercamientos para el levantamiento formal de la información del proyecto, con base a las condiciones del servicio especializado y necesidades que el cliente requiera. Existiendo 3 momentos dentro de la actividad.

5.2.1 Análisis DHP (diagnóstico hexágono para proyectos). El diagnóstico hexágono es una herramienta para medir la situación actual del cliente a un nivel táctico y operativo. A diferencia del análisis de viabilidad y factibilidad, se centra en evaluar las condiciones de gestión que el cliente tiene sobre sus procesos enfocándose en 6 áreas:

- **HSE**
- **Talento Humano**
- **SGC**
- **Seguimiento**
- **Logística**
- **Producción**

El diagnóstico dará una puntuación promedio para cada una de las 6 áreas en un intervalo de 1 a 5 siendo 5 la mejor calificación, con ello se pueden identificar las debilidades que Alkho puede intervenir para dar valor agregado a la prestación del servicio a través de los planes de mejoramiento que se implementen durante el desarrollo del proyecto. Para mayor información, consultar el procedimiento de Análisis DHP.

5.2.2 Solicitud y captura de la información. Descripción del proceso para el levantamiento de información.

- **Solicitud de Información.** Gracias al acuerdo de confidencialidad, la información estadística, histórica, cuantitativa y cualitativa del proceso puede ser compartida entre el cliente y El equipo de proyectos en orden de brindar un marco cuantitativo de las condiciones iniciales del proyecto.
- **Captura de información.** Se realiza mediante la observación y análisis en campo de nueva información o bien la verificación de la información adquirida y el reconocimiento de nuevos datos en el sitio físico del proyecto, con el objetivo de lograr una visión integral de lo que el proyecto realiza, necesita y puede mejorar.

La información capturada está clasificada en cuantitativa y cualitativa, empleando las dos metodologías anteriores, la información aporta para la construcción de la propuesta de la siguiente manera.

- **Cualitativa.** Relaciona aspectos de gestión del proyecto, útil para establecer los requerimientos técnicos y funcionales del proyecto a través de los programas de gestión que se requieran implementar, discriminando necesidades de cada vertical de negocio.
- **Cuantitativa.** Datos de la operación primaria del cliente que establecen la información inicial para el análisis de capacidades, costeo y tarifa del proyecto,

discriminando los valores iniciales que se requieran para cada vertical de negocio y servicio

5.2.3 Resultados. Una vez la información requerida sea levantada, se centraliza en el cuadro integral de información, donde se relacionan datos conglomerados de la información cuantitativa y los requerimientos funcionales de los programas de gestión a implementar con base a la información cualitativa, luego se procede a realizar los análisis de información recolectada y establecer las variables técnicas del servicio. La orden de propuesta establece la clase de información y análisis que se requiere para proseguir con la correcta formulación del proyecto.

5.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Con base en cuadro integral de formulación se realizan los estudios y análisis del proyecto, si bien estarán enfocados para cada UVN y la respectiva orden de propuesta, en casos específicos requerirá de información o estudios adicionales, dependiendo directamente de las necesidades del cliente y las condiciones del servicio en proceso de formulación. Toda la información básica que se requiere levantar y los estudios estándar o mínimos de ingeniería para cada UVN se encuentra en la Matriz de levantamiento de información UVN.

- Análisis de capacidades
- Costeo
- Tarifas
- Propuesta técnica/ económica

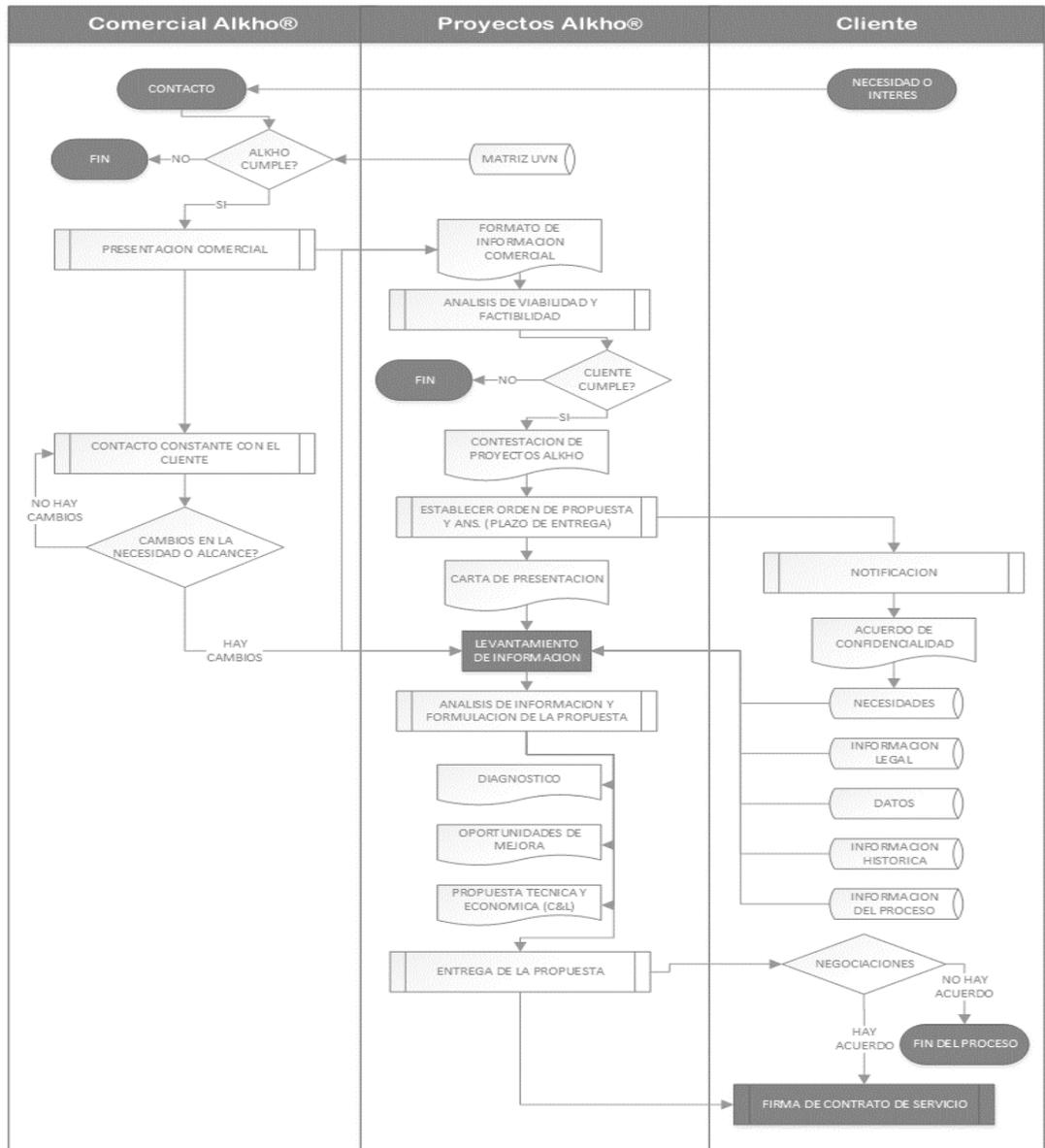
Finalmente se realiza la propuesta técnica y económica, donde se definen las condiciones y requerimientos de Alkho para la viabilidad total del proyecto en función de los indicadores técnicos y económicos del servicio. Tarifas de facturación para la prestación del servicio, buscando la viabilidad financiera del proyecto bajo los requerimientos legales y del cliente, Personal para determinar la cantidad de personas requeridas del proyecto, recursos tangibles o no para la normal operación del proyecto y oportunidades de mejora de valor agregado al servicio.

La propuesta debe estar lista en el plazo de la ANS y entregada al cliente por los medios acordados o que el mismo exija, posteriormente se entra a una etapa de negociación y ajustes con el cliente, evaluando igualmente la viabilidad y factibilidad del proyecto bajo los nuevos requerimientos o condiciones a los cuales haya lugar. Cuando se logre la conciliación, se remite toda la documentación corporativa que el cliente solicite de Alkho® para comprobar los requisitos legales que se deseen y culminar el proceso con la firma del contrato.

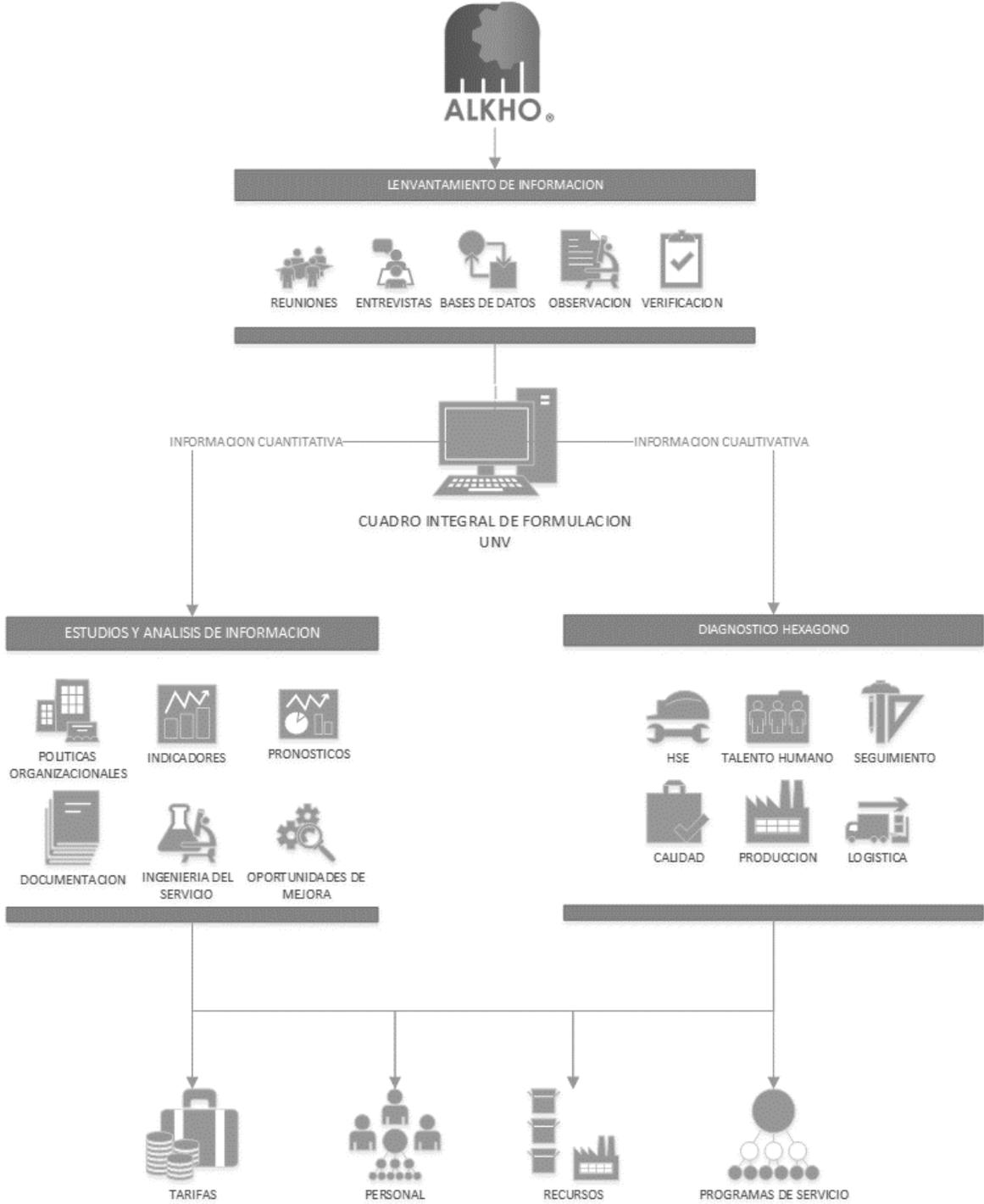
6. FLUJOGRAMAS

Se presentan los flujos para cada uno de los procesos descritos en el procedimiento elaborado.

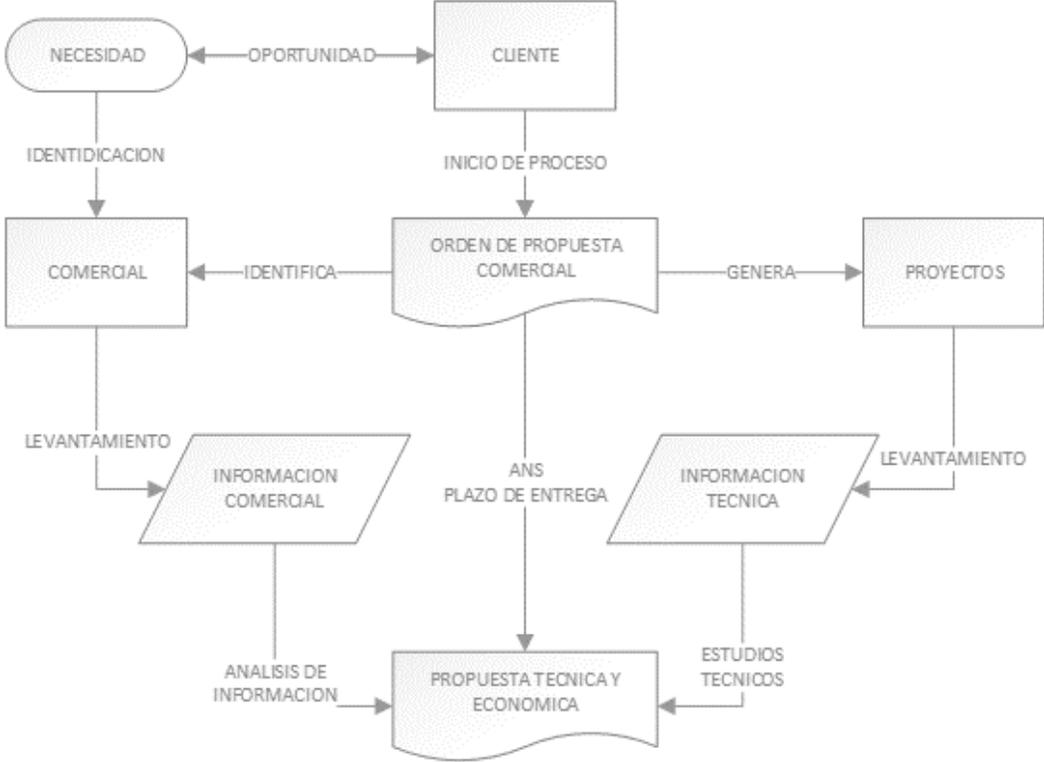
6.1 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



6.2 DIAGRAMA DE FORMULACIÓN



6.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN



ANEXO B
VALIDACIÓN CLIENTES



ANEXO Nº 2
ESPECIALISTAS EN SERVICIOS INTEGRALES S.A.S.
REALIZACION DE PROPUESTAS
INFORMACION COMERCIAL

PAGINA 1 DE 2
VERSION 1

NOMBRE DEL CLIENTE	
SECTOR	
SERVICIOS	

FECHA	
-------	--

EMPRESA			OBSERVACIONES
FACTURACION		URGENCIA DEL CLIENTE	
CANTIDAD DE PERSONAL		PRESENCIA DEL CLIENTE	
NUMERO DE SERVICIOS		POSIBILIDAD DE EXPANSION	
INCLUYE MAQUINARIA		NIVEL DE RIESGO	
POLITICAS DEL CLIENTE			

DESCRIPCION DEL SERVICIO SOLICITADO	OBSERVACIONES
ALCANCE:	

PROCESOS INVOLUCRADOS		OBSERVACIONES
1.	5.	
2.	6.	
3.	7.	
4.	8.	

NECESIDADES DEL CLIENTE		OBSERVACIONES
1.	6.	
2.	7.	
3.	8.	
4.	9.	
5.	10.	

OFERTA DE VALOR	OBSERVACIONES

_____ **COMERCIAL ALKHO:**

_____ **PROYECTOS ALKHO:**



**ANEXO Nº 2
ESPECIALISTAS EN SERVICIOS INTEGRALES S.A.S.
REALIZACION DE PROPUESTAS
INFORMACION COMERCIAL**

**PAGINA 2 DE 2
VERSION 1**

DILIGENCIAMIENTO DE LA INFORMACION COMERCIAL

FACTURACION: SE INGRESA EL MONTO SOBRE EL CUAL EL CONTRATO SE PUEDE ESTAR NEGOCIANDO CON EL CLIENTE O LA FACTURACION ESPERADA		MIN	
		\$	40.000.000
CANTIDAD DE PERSONAL: SE INGRESA LA CANTIDAD TEORICA DE PERSONAS QUE REQUIERE EL PROYECTO SIN CONTAR A LOS ADMINISTRATIVOS DE ESTE		MIN	
			1 PERSONA
NUMERO DE SERVICIOS: SE INGRESA LA CANTIDAD DE SERVICIOS QUE EL CLIENTE DESEA CONTRATAR PARA CUBRIR NECESIDADES. DEBEN SER DE ACUERDO A LOS QUE OFRECE ALKHO		MIN	MAX
		1 SERVICIO	4
INCLUYE MAQUINARIA: COLOCAR SI INCLUYE O NO OPERACION DE MAQUINARIA		INCLUYE	NO INCLUYE
		SI	NO
POLITICAS DEL CLIENTE: SE REFIERE A LA RIGUROSIDAD DE LAS POLITICAS QUE EL CLIENTE TIENE PARA ACCESO, SEGURIDAD, HSE, CALIDAD, LEGAL, ETC.	FLEXIBLES	NORMALES	MUY ESTRUCTAS
	1	3	5
URGENCIA DEL CLIENTE: INGRESAR EL NUMERO DE DIAS EN EL CUAL EL CLIENTE ESPERA UNA RESPUESTA (SIN COMPROMETERSE A DAR RESPUESTA ALGUNA)		MIN	
			7 DIAS
PRESENCIA DEL CLIENTE: SE REFIERE AL TAMAÑO Y TRAJECTORIA DEL CLIENTE EN SU ENTORNO. SU PRESENCIA A NIVEL GEOGRAFICO DESDE PYMES HASTA MULTINACIONALES	LOCAL/ANTIGUA	NACIONAL	MULTINACIONAL
	3	4	5
	PYMES	LOCAL/NUOVA	
	1	2	
POSIBILIDAD DE EXPANSION: INGRESAR UN PORCENTAJE ESTIMADO DE QUE EL CLIENTE ESTE DISPUESTO A AUMENTAR EL ALCANCE DEL CONTRATO A OTROS PROCESOS, SI NO COLOCAR 5%		MIN	MAX
		5%	100%
NIVEL DE RIESGO: COLOCAR EL NIVEL DE RIESGO OCUPACIONAL EN EL CUAL EL CLIENTE TIENE A SU EMPRESA		MIN	MAX
		1	5

POLITICAS:

- Las solicitudes realizadas por Comercial Alkho® para el levantamiento de información en contacto con el cliente deben realizarse con una semana de anticipación.
- Comercial Alkho® no debe adquirir compromisos de tiempo con el cliente sin consultar antes con Proyectos Alkho®
- El tiempo del ANS empieza cuando se haya recibido el formato de información comercial
- Comercial Alkho® debe diligenciar formato de información comercial a cabalidad, sin él no se inicia el levantamiento de información asegurando los requerimientos mínimos para un proyecto.
- El alcance de las propuestas que Comercial Alkho® debe estar acorde a la matriz UVN en los servicios que se prestan
- Comercial Alkho® no debe agendar reuniones para presentación de propuestas y modelo de servicio con el cliente, sin consulta previa de Proyectos Alkho®.
- Comercial Alkho® debe garantizar que el cliente cumpla con los requisitos mínimos establecidos por Proyectos Alkho®, para determinar la viabilidad del negocio. Si el cliente no cumple, no se procede a levantar información o establecer ANS.
- Comercial Alkho® debe informar oportunamente las inquietudes, notificaciones, cambios, exigencias y requisitos del servicio solicitado por parte del cliente durante el proceso de elaboración de la propuesta
- Si la información recibida o levantada no es suficiente, no se procederá a realizar la propuesta
- Se debe respetar la prioridad dada por el orden de importancia de los negocios, establecida por Proyectos Alkho® a través de la ANS y decisión multicriterio
- Comercial Alkho® debe informar oportunamente las condiciones de ingreso a sitio para el levantamiento de la información, según las condiciones que el cliente disponga
- Proyectos Alkho® se compromete a cumplir el plazo establecido en el ANS, excepto cuando existan cambios en el alcance o las condiciones del servicio y problemas con el levantamiento de la información durante el desarrollo de la propuesta

ANEXO C
SOLICITUD DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN



ANEXO Nº 3
SOLICITUD DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

PAGINA 1 DE 1

RAZON SOCIAL DEL CLIENTE	ALPINA	FECHA DE SOLICITUD	19/10/2016
NOMBRE DEL CONTACTO	LEONARDO	CARGO	JEFE DE COMPRAS
DIRECCIÓN	KM 2 VIA BRICEÑO - SOPO	CIUDAD	SOPO, CUNDINAMARCA
SERVICIO 1	MANTENIMIENTO	TELEFONO	310 259 5641
SERVICIO 2		VERTICAL	PRODUCTOS MASIVOS

INFORMACION DEL CLIENTE		OBSERVACIONES
FACTURACION ESPERADO	\$ 120.000.000,00	SERVICIO A NIVEL NACIONAL, NO HAY LEVANTAMIENTO DE INFORMACION NI REUNION DE KICK-OFF, DEBIDO A QUE TODA LA INFORMACION SE RELACIONARA EN PLIEGO Y LA PROPUESTA SE REQUIERE PARA EL 24 DE OCTUBRE
CANTIDAD DE PERSONAL ESPERADO	50	
NUMERO DE SERVICIOS	1	
TIEMPO DE CONTRATO (MESES)	12	
NIVEL DE RIESGO HSE	3	
FECHA ESPERADA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	3	
NIVEL DE RIESGO HSE	3	

DESCRIPCION DEL SERVICIO SOLICITADO
ALCANCE: LAVADO DE CUBETAS EN LAS PLANTAS DE ALPINA A NIVEL NACIONAL

REQUISITOS PARA INGRESO A PLANTA	
ELEMENTOS DE PROTECCION	#N/A
CURSOS DE SEGURIDAD	#N/A
DOCUMENTOS	#N/A
OTROS	#N/A

ada y horario esperado
plizarse en 8 dias de anticipacion.

AGENTE COMERCIAL

GERENTE ALKHO



Atención: Señor comercial, antes de diligenciar este formato, por favor asegurese de que los servicios solicitados estan dentro del alcance de los servicios que presta Alkho

ANEXO D
CARTA DE CONTESTACIÓN DE PROYECTOS

Bogotá, octubre 19 de 2016

Señor
Comercial Alkho
Ciudad

En respuesta de su solicitud para el levantamiento de información y posterior propuesta técnica y económica para el cliente/prospecto... _____, y los servicios solicitados de... _____, _____ informamos que luego de realizar la evaluación de las condiciones iniciales del proyecto, se cumplen/no se cumplen con las condiciones para dar inicio al proceso.

Si no se cumple, explicar la razón y omitir los párrafos siguientes

El tiempo de entrega de la propuesta será de (Tipo 1, 2 y 3) y empieza a contar momento en se haya recibido toda la información solicitada al cliente. El código para esta solicitud es... _____

Solicitamos que se sostenga una comunicación constante con el cliente en orden de verificar que, si se realizan cambios al alcance o la propuesta, sean oportunamente informados para ser incluidos dentro de la propuesta final.

Atentamente,

JUAN PABLO ARAGON LOPEZ
Gerente ALKHO
E-Mail- gerente@alkho.com.co.
Cel. 321-273-5516

ANEXO E
CARTA DE PRESENTACIÓN

Bogotá, mm dd de aaaa

DCA -

Señores

Cliente/prospecto

Atte. Nombre de contacto

Cargo del contacto

Ciudad

Respetada Doctor/a:

Con el ánimo de atender oportunamente su solicitud y según lo acordado hemos programado la actividad de levantamiento de información para los días _____ del mes _____ del año _____ a partir de las _____ horas.

Esta actividad, será realizada por profesionales especializados, quienes actuarán con total discreción y darán un tratamiento confidencial a la información, generando el menor impacto posible y centrando su atención solamente en el alcance solicitado, el cual se fundamentará en:

1. Entendimiento de los Procesos y Subprocesos dentro del alcance solicitado.
2. Conocer las diferentes etapas y actividades específicas de los procesos.
3. Identificar la capacidad de la planta, cantidad de recursos y funciones
4. Establecer productividades y rendimientos.
5. Identificar posibles pérdidas que afectan la productividad industrial.
6. Identificar las diferentes variables que intervienen en cada proceso
7. Identificar las oportunidades de mejora.
8. Identificar los tipos de riesgos asociados a la operación.
9. Demás información que se considere necesaria dentro del alcance del servicio.

Cualquier inquietud que surja, gustosamente la atenderemos con la oportunidad requerida por ustedes.

Atentamente,

JUAN PABLO ARAGON LOPEZ

Gerente ALKHO

E-Mail- gerente@alkho.com.co.

Cel. 321-273-5516

ANEXO F
CARTA DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

Bogotá, mes día de año
Señores
Cliente/prospecto
Atte. Nombre de contacto
Cargo del contacto
Ciudad
Respetada Doctor/a:

DCA -

Con el ánimo de construir la propuesta técnico económica que más se ajuste a sus necesidades, nos permitimos solicitar en la medida en que sea viable la siguiente información:

1. Registro histórico de producción de los últimos 12 meses, discriminados por meses
2. Registro de las productividades discriminado por productos y/o familias de producto
3. Cantidad de horas extras y/o recargos de los últimos 12 meses generados por el personal dentro del alcance solicitado, discriminada por meses.
4. Históricos de costos de mantenimiento por las maquinas dentro del alcance solicitado, discriminado por mes (si aplica al alcance del servicio)
5. Cantidad de personal por línea y por planta dentro del alcance del servicio solicitado
6. Tipo de pólizas requeridas
7. Rendimientos / persona / producto

Atentamente,

JUAN PABLO ARAGON LOPEZ
Gerente ALKHO
E-Mail- gerente@alkho.com.co.
Cel. 321-273-5516

ANEXO G
CERTIFICADO DE PRESTACION DE SERVICIO



Para Toda la Vida

CERTIFICACIÓN

ETERNIT COLOMBIANA S.A con NIT: 860.002.302-9 certifica que la empresa ESPECIALISTAS EN SERVICIOS INTEGRALES S.A.S identificada con NIT. 800.151.175-1 nos ha venido prestando el servicio correspondiente a la operación logística en el cargue de producto terminado y descargue de materia prima, control de calidad de placa ondulada y plana, packing, picking, inventarios, recuperación de materia prima, cortes y armado de proyectos de vivienda celular desde el mes de Julio de 2013.

Durante el tiempo de prestación de servicio, se han distinguido por su honestidad, cumplimiento y servicio, logrando consolidarse como aliados estratégicos de la siguiente forma:

- Incremento de productividad del 22% en promedio.
- Manejo de roturas de proceso en 0,18%.
- Cumplimiento del 100% en el proceso logístico de cargue y descargue.
- Implementación efectiva y eficaz de planes de producción, optimizando recursos.
- Cumplimiento al 100% de requisitos en Seguridad, Salud y medio ambiente con un consolidado a la fecha de 347 días sin accidentes laborales.
- Proyectos de vivienda celular con cumplimiento del 100% en tiempos de entrega, manejo de rotura y efectividad de la gestión, en corte y armado.
- Implementación efectiva de planes y programas 5s.
- Resolución efectiva y eficaz en cuanto a novedades de operación en tiempos oportunos de proceso.

Se expide la presente certificación a los (01) días del mes de Marzo de 2017 a solicitud del interesado.

Cordialmente,



CESAR AGUSTO GARZON
Coordinador de Compras

ANEXO H
DESCRIPCIÓN Y PERFÍL DE CARGO ANALISTA DE PROYECTOS

1. PERFIL DEL CARGO

A continuación se expondrá el perfil de cargo al cual se debe regir, de acuerdo a las actividades que va a realizar.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA:	ALKHO	NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE PROYECTOS
REPORTA A:	Gerente ALKHO	COLABORADORES A CARGO:	

OBJETIVO DEL CARGO:

Apoyar en la materialización de nuevos negocios, mediante el diagnóstico, la identificación y materialización de Oportunidades de Mejora

CONDICIONES LABORALES:

SITIO DE TRABAJO

Ed. Administrativo Ed. Operaciones Agencias In House Otro: X

1.2 REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO

EDAD:	ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> Soltero (a); <input type="checkbox"/> Casado (a); <input checked="" type="checkbox"/> Indiferente	GÉNERO: <input type="checkbox"/> Masculino; <input checked="" type="checkbox"/> Femenino, <input checked="" type="checkbox"/> Indiferente
--------------	---	--

SALUD OCUPACIONAL (FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL)

Factores de riesgo físico				Condiciones ergonómicas
Energía Mecánica <input checked="" type="checkbox"/> Ruido <input type="checkbox"/> Vibraciones <input type="checkbox"/> Presión barométrica (alta o baja)	Energía térmica <input checked="" type="checkbox"/> Calor <input type="checkbox"/> Frío	Energía electromagnética <input checked="" type="checkbox"/> Radiaciones ionizantes <input type="checkbox"/> Radiaciones no ionizante	Radiación visible <input type="checkbox"/> Radiaciones infrarroja <input type="checkbox"/> Microondas y radiofrecuencia	<input checked="" type="checkbox"/> Carga estática <input type="checkbox"/> Carga dinámica <input checked="" type="checkbox"/> Movimientos repetitivos
Factores de riesgo químico		Factores de riesgo biológico	Factores de riesgo Psicolaborales	

Aerosoles <input type="checkbox"/> Sólidos <input type="checkbox"/> Minería <input type="checkbox"/> Líquidos. Nieblas <input type="checkbox"/> Ebullición	Gases y Vapores <input type="checkbox"/> Monóxidos de carbono	<input type="checkbox"/> Animales <input type="checkbox"/> Vegetales <input type="checkbox"/> Fungal <input type="checkbox"/> Protista <input type="checkbox"/> Mónica	X Contenido de la tarea X Organización del tiempo de trabajo X Relaciones humanas X Gestión
Condiciones de seguridad			
Factores de riesgo mecánico X Herramientas manuales <input type="checkbox"/> Equipos y elementos a presión X Puntos de operación X Manipulación de materiales X Mecanismos en movimiento	Factores de riesgos eléctricos X Alta tensión <input type="checkbox"/> Baja tensión <input type="checkbox"/> Estática	Factores de riesgos locativos X Superficies de trabajo X Sistemas de almacenamiento X Distribución de áreas X Falta de orden y aseo X Estructuras e instalaciones	Factores de riesgos físicos X Iluminación X Radiaciones <input type="checkbox"/> Explosiones <input type="checkbox"/> Contacto con sustancias
Factores de riesgo químico <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Manejo de productos químicos. <input type="checkbox"/> Factores de riesgo publico			

1.3 FORMACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL (CERTIFICADA)			
EDUCACIÓN	TÍTULO OBTENIDO	EN CURSO	
		SI	NO
Básica Secundaria	Bachiller Académico o Técnico		X
Técnico	Técnico Industrial o carreras afines		X
Tecnológico	Tecnólogo Industrial o carreras afines		X
Universitario	Estudiante de últimos semestres de Ingeniería Industrial o mecánica.	X	
Especialización / Postgrado	Gerencia de producción, Alta gerencia, Gestión de proyectos, HSEQ.		X

CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO REQUERIDO PARA EL CARGO		
CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN
Diagnóstico de procesos	Levantamiento de información, toma de tiempos y movimientos	20 horas
Entorno Windows	Conocimiento y habilidades en Excel, Word, power point.	60 horas

1.4 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA PARA EL CARGO

CARGOS Y/O ACTIVIDADES	TIEMPO
Toma de tiempos y movimientos	Mayor a 3 meses
Elaboración de flujogramas	Mayor a 3 meses
Elaboración de Tablas dinámicas en Excel	Mayor a 3 meses

Elaboración de listas de chequeo	Mayor a 3 meses
Elaboración de gráficas, diagramas de Pareto, diagramas causa efecto.	Mayor a 3 meses
Elaboración de presentaciones en Power Point.	Mayor a 3 meses
Redacción de textos	Mayor a 3 meses
Análisis de Procesos	N/A

VALIDACIÓN: Toma de tiempos y movimientos Elaboración de flujogramas Elaboración de Tablas dinámicas en Excel Elaboración de listas de chequeo Elaboración de gráficas, diagramas de Pareto, diagramas causa efecto. Elaboración de presentaciones en Power Point. Redacción de textos Análisis de Procesos	EDUCACIÓN FORMAL EXPERIENCIA LABORAL Mayor a 3 meses
--	--

1.5 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
	NOMBRE	NIVEL (%)
	Trabajo bajo presión	80%
	Orientación al cliente	80%
	Trabajo en equipo	80%
	Comunicación efectiva	80%
	Orientación a la calidad	80%
	Tolerancia a la frustración	80%
COMPETENCIAS EN SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE		
	NOMBRE	NIVEL (%)
	Generar hábitos saludables en su estilo de vida para prevenir riesgos ocupacionales	80%
	Promover la interacción consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en lo laboral y social	80%
	Desarrollar actividades de formación y concientización hacia la prevención de riesgos	80%

1.6 INDUCCIÓN (Proporcionado por la Compañía para el cargo)

TEMA / PROGRAMA / PROCESO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Inducción General	Información general de la Compañía: Misión, Visión, Objetivos, Valores,	2 horas	Coordinador Calidad Director Innova

	Competencias, Políticas, Mapa de Procesos, Organigrama, etc.		
Inducción Responsabilidades Disciplinarias	Presentación de instalaciones y compañeros, uso y entrega del carnet y políticas, entre otras.	2 horas	Área de Talento Humano y Comunicaciones
Inducción en Seguridad industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente	Presentación del Programa del Sistema de Gestión en Seguridad, Salud y medio Ambiente.	2 horas	Área de Salud Ocupacional
Inducción Sistema de Gestión de Calidad	Presentación de Normatividad en general, importancia en la Compañía y macro procesos de Calidad de la Compañía.	2 horas	Coordinador de Calidad
Inducción Procesos de Operaciones	Presentación del Sistema de Producción por procesos y su interacción	4 horas	Coordinador de Calidad
Inducción Informa	Presentación del Sistema, su utilización y beneficios	1 hora	Coordinador Servicio al Cliente

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Descripción de las funciones y responsabilidades a las que se debe regir la persona que desenvuelve el cargo descrito

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA:	ALKHO	NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA DE PROYECTOS
REPORTA A:	Gerente ALKHO	COLABORADORES A CARGO:	

OBJETIVO DEL CARGO:	PROCESO DE CALIDAD QUE IMPACTA
Apoyar en la materialización de nuevos negocios, mediante el diagnóstico, la identificación y materialización de Oportunidades de Mejora	Calidad y Eficiencia

2.2 FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

ESPECÍFICAS DEL CARGO
Apoyar en el levantamiento de información nuevos negocios.
Apoyar en la elaboración de diagnóstico, identificación de oportunidades de mejora, implementación de herramientas para materializar oportunidades de mejora.
Apoyo en la elaboración de propuestas Técnico – Económicas

SALUD OCUPACIONAL (FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL)	
Factores de riesgo físico	Condiciones ergonómicas

Energía Mecánica X Ruido X Vibraciones <input type="checkbox"/> Presión barométrica (alta o baja)	Energía térmica X Calor <input type="checkbox"/> Frío	Energía electromagnética X Radiaciones ionizantes <input type="checkbox"/> Radiaciones no ionizante	Radiación visible <input type="checkbox"/> Radiaciones infrarroja <input type="checkbox"/> Microondas y radiofrecuencia	X Carga estática <input type="checkbox"/> Carga dinámica X Movimientos repetitivos
Factores de riesgo químico		Factores de riesgo biológico		Factores de riesgo Psicolaborales
Aerosoles <input type="checkbox"/> Sólidos <input type="checkbox"/> Minería <input type="checkbox"/> Líquidos. Nieblas <input type="checkbox"/> Ebullición	Gases y Vapores <input type="checkbox"/> Monóxidos de carbono	<input type="checkbox"/> Animales <input type="checkbox"/> Vegetales <input type="checkbox"/> Fungal <input type="checkbox"/> Protista <input type="checkbox"/> Mónica	X Contenido de la tarea X Organización del tiempo de trabajo X Relaciones humanas X Gestión	
Condiciones de seguridad				
Factores de riesgo mecánico <input type="checkbox"/> Herramientas manuales <input type="checkbox"/> Equipos y elementos a presión X Puntos de operación <input type="checkbox"/> Manipulación de materiales X Mecanismos en movimiento	Factores de riesgos eléctricos X Alta tensión <input type="checkbox"/> Baja tensión <input type="checkbox"/> Estática	Factores de riesgos locativos X Superficies de trabajo X Sistemas de almacenamiento X Distribución de áreas X Falta de orden y aseo X Estructuras e instalaciones	Factores de riesgos físicos X Iluminación <input type="checkbox"/> Radiaciones <input type="checkbox"/> Explosiones <input type="checkbox"/> Contacto con sustancias	Factores de riesgo químico <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Manejo de productos químicos

2.3 INDICADORES QUE APLICAN AL CARGO

OBJETIVO DE PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	META	OBJETIVO DE CALIDAD QUE IMPACTA
Levantamiento oportuno de información	Levantamiento de información	Cantidad de días empleados / cantidad de días planeados	Por propuesta	95%	Cumplimiento
Gestión en el levantamiento de información	Diligenciamiento formato de levantamiento de información VEN-for-04	Formato de levantamiento de información diligenciado correctamente	Por propuesta	90%	Productividad
Aportes a la unidad	Acciones de mejora	% cumplimiento acciones de mejora	Mes	1 mensual	Calidad

RESPONSABILIDADES POR ACTIVOS
Computador de escritorio

2.4 INDUCCIÓN (Proporcionado por la Compañía para el cargo)

TEMA / PROGRAMA / PROCESO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Inducción General	Se presenta la información general de la compañía: Misión, visión, objetivos, valores, competencias organizacionales, políticas internas, mapa de procesos	2 horas	Coordinador de calidad / Director de Talento Humano
Inducción responsabilidades disciplinarias.	Presentación de instalaciones y compañeros, uso y entrega de carné y políticas, entre otras.	2 horas	Área de Talento Humano
Inducción específica al Cargo	Se presenta información de las responsabilidades del cargo, responsabilidades por activos, entre otras.	1 día	Responsable de línea
Inducción HSE	Presentación del Programa de HSE.	2 horas	Coordinador HSE

Inducción Sistema de Gestión de Calidad	Presentación de normatividad general, importancia en la compañía y macro-procesos procesos de calidad de la compañía.	2 horas	Coordinador de Calidad
Inducción Portal	Presentación portal y beneficios.	2 horas	Responsable de línea
Inducción Clientes	Presentación clientes actuales de la compañía con servicio outsourcing, ANS, entre otros.	1 día (este tiempo aumenta para trabajadores del área comercial)	Responsable de línea, (Sí aplica)

NOTA: Es responsabilidad de quien ocupe éste cargo, de cumplir en su totalidad, tanto el objetivo del cargo como las funciones / responsabilidades / indicadores anteriormente descritos conforme a las políticas administrativas establecidas, junto con las labores adicionales que el Jefe Inmediato o superiores le asignen.

Fecha de Aprobación:	Revisó: (Jefe Inmediato)	Aprobó: (Gerencia)

Nombre del Trabajador	Firma del trabajador	Fecha de Recibido
	<hr/> Recibí Funciones e Indicadores	

ANEXO I
DESCRIPCIÓN Y PERFÍL DE CARGO COORDINADOR DE NUEVOS
PROYECTOS

1. PERFIL DEL CARGO

A continuación se expondrá el perfil de cargo al cual se debe regir, de acuerdo a las actividades que va a realizar.

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

ÁREA:	ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE NUEVOS NEGOCIOS
REPORTA A:	DIRECTOR DE NUEVOS NEGOCIOS	COLABORADORES A CARGO:	Coordinador de nuevos proyectos

OBJETIVO DEL CARGO:

Asegurar y responder por el proceso de análisis de propuestas (Alkho), garantizando el cumplimiento de la programación establecida para la consecución de los objetivos de la organización y cumplimiento con presupuesto

CONDICIONES LABORALES:

SITIO DE TRABAJO

Ed. Administrativo Ed. Operaciones Agencias In House Otro: Planta

1.2 REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO

EDAD: 25 en adelante	ESTADO CIVIL: <input type="checkbox"/> Soltero (a); <input type="checkbox"/> Casado (a); <input type="checkbox"/> Indiferente XX	GÉNERO: <input type="checkbox"/> Masculino; <input checked="" type="checkbox"/> Femenino, <input type="checkbox"/> Indiferente
-----------------------------	---	---

SALUD OCUPACIONAL (FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL)

Factores de riesgo físico	Condiciones ergonómicas
---------------------------	-------------------------

Energía Mecánica <input type="checkbox"/> x Ruido <input type="checkbox"/> x Vibraciones <input type="checkbox"/> Presión barométrica (alta o baja)	Energía térmica <input type="checkbox"/> x Calor <input type="checkbox"/> x Frió	Energía electromagnética <input type="checkbox"/> Radiaciones ionizantes x Radiaciones no ionizante	Radiación visible <input type="checkbox"/> Radiaciones infrarroja <input type="checkbox"/> Microondas y radiofrecuencia	x Carga estática x Carga dinámica x Movimientos repetitivos
Factores de riesgo químico		Factores de riesgo biológico		Factores de riesgo Psicolaborales
Aerosoles <input type="checkbox"/> Sólidos <input type="checkbox"/> Minería <input type="checkbox"/> Líquidos. Nieblas <input type="checkbox"/> Ebullición	xxx Gases y Vapores <input type="checkbox"/> Monóxidos de carbono	<input type="checkbox"/> Animales <input type="checkbox"/> Vegetales <input type="checkbox"/> Fangal <input type="checkbox"/> Protista <input type="checkbox"/> Mónica	x Contenido de la tarea x Organización del tiempo de trabajo x Relaciones humanas x Gestión	
Condiciones de seguridad				
Factores de riesgo mecánico x Herramientas manuales <input type="checkbox"/> x Equipos y elementos a presión <input type="checkbox"/> Puntos de operación <input type="checkbox"/> Manipulación de materiales <input type="checkbox"/> x Mecanismos en movimiento	Factores de riesgos eléctricos <input type="checkbox"/> Alta tensión <input type="checkbox"/> Baja tensión x Estática	Factores de riesgos locativos x Superficies de trabajo <input type="checkbox"/> Sistemas de almacenamiento x Distribución de áreas <input type="checkbox"/> Falta de orden y aseo x Estructuras e instalaciones	Factores de riesgos físicos <input type="checkbox"/> xx Iluminación <input type="checkbox"/> Radiaciones <input type="checkbox"/> xx Explosiones <input type="checkbox"/> xx Contacto con sustancias	Factores de riesgo químico <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Manejo de productos químicos x Factores de riesgo Público

1.3 FORMACIÓN

EDUCACIÓN FORMAL (CERTIFICADA)			
EDUCACIÓN	TÍTULO OBTENIDO	EN CURSO	
		SI	NO
Básica Secundaria			
Técnico			
Tecnológico			
Universitario	Ingeniería Industrial, Químico, Producción o carreras afines		X
Especialización / Postgrado			

CONOCIMIENTO COMPLEMENTARIO REQUERIDO PARA EL CARGO		
CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN

Ley 100/93 – DERECHO LABORAL BASICO – SALUD OCUPACIONAL	SISTEMA DE SEGURARIDAD – DERECHO BASICO- SALUD OCUPACIONAL	10 HORAS
NOMINA - CONTABLE	CONCEPTOS BASICOS DE NOMINA. CONTABLES	20 HORAS
ADMINISTRACION DE RECURSOS - INDICADORES	CONTABILIDAD BASICA – ANALISIS FINANCIERO - MANEJO DE PRESUPUESTOS - INDICADORES	60 HORAS

1.4 EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA PARA EL CARGO

CARGOS Y/O ACTIVIDADES	TIEMPO
Administración de proyectos- en recursos físicos , materiales, humanos	2 años

<p>VALIDACIÓN:</p> <p>Para los casos donde EDUCACIÓN pueda ser reemplazada por EXPERIENCIA en temas, áreas o actividades y de este modo asegurar que el requerimiento de EDUCACIÓN (o viceversa EXPERIENCIA puede ser reemplazada por EDUCACIÓN) quede cumplido, especificar:</p>	<p>EDUCACIÓN FORMAL puede ser reemplazada por:</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL puede ser reemplazada por:</p>
--	--

1.5 COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
	NOMBRE	NIVEL (%)
1	Manejo de la presión	80%
2	Orientación al cliente	70%
3	Comunicación efectiva	70%
4	Orientación a la calidad	70%
5	Trabajo en equipo	80%

COMPETENCIAS DEL CARGO		
	NOMBRE	NIVEL (%)
1	Formación de Otros	70%
2	Orientación al Logro	70%
3	Seguimiento de la Gestión (Rol Administrativo)	80%

4	Manejo de Conflictos	80%
5	Poder de negociación	80%
6	Capacidad y autonomía	90%

COMPETENCIAS EN SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE		
	NOMBRE	NIVEL (%)
1	Seguimiento de instrucciones ante una emergencia	80%
2	Comunicación efectiva ante una emergencia	80%
3	Habilidad Motora	80%

1.6 INDUCCIÓN (Proporcionado por la Compañía para el cargo)

TEMA / PROGRAMA / PROCESO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Inducción General	Se presenta la información general de la compañía: Misión, visión, objetivos, valores, competencias organizacionales, políticas internas, mapa de procesos	2 horas	Coordinador Calidad, Director Innova
Inducción responsabilidades disciplinarias.	Presentación de instalaciones y compañeros, uso y entrega de carné y políticas, entre otras.	2 horas	Área de Talento Humano y Comunicaciones
Inducción al Cargo	Se presenta información de las responsabilidades del cargo, responsabilidades por activos, entre otras.	1 día	Jefe de área.
Inducción Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente	Presentación del Programa del sistema de gestión en seguridad, salud ocupacional y ambiente.	2 horas	Área de Salud Ocupacional
Inducción Sistema de Gestión de Calidad	Presentación de normatividad general, importancia en la compañía y macro-procesos procesos de calidad de la compañía.	2 horas	Coordinador de Calidad
Inducción Proceso de Operaciones	Presentación de los procesos que hacen parte de operaciones y su incidencia en otros procesos.	8 horas	Coordinador Calidad, Líder Operaciones
Inducción Informa	Presentación sistema, utilización y beneficios.	1 hora	Coordinador(a) Servicio al Cliente

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Descripción de las funciones y responsabilidades a las que se debe regir la persona que desenvuelve el cargo descrito

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

ÁREA:	ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL CARGO:	COORDINADOR DE NUEVOS NEGOCIOS
REPORTA A:	DIRECTOR DE NUEVOS NEGOCIOS	COLABORADORES A CARGO:	ANALISTA DE PROYECTOS

OBJETIVO DEL CARGO:

Asegurar y responder por el proceso de análisis de propuestas (Alkho), garantizando el cumplimiento de la programación establecida para la consecución de los objetivos de la organización y cumplimiento con presupuesto.

2.2 FUNCIONES / RESPONSABILIDADES

ESPECÍFICAS DEL CARGO	PROCESOS A LOS QUE REPORTA
1. Dirección del proceso productivo y administrativo frente al Cliente	
2. Velar porque se cumplan todos los requerimientos contemplados en el contrato con el cliente.	
3. Asistir a todas las reuniones de seguimiento, de producción, de Calidad y de Seguridad que se programen con el cliente.	
4. Control administrativo de Personal <ul style="list-style-type: none"> a) Control y programación de la alimentación b) Programación de actividades de producción de los operarios c) Novedades de nómina: control de permisos, autorización de salidas, control de incapacidades y elaboración de la pre nómina. d) Manejo de acciones disciplinarias. 	Todos los procesos

<p>5. Control de la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> e) Programación de turnos y actividades del personal por cada proceso f) Registro diario de producción por proceso y por línea g) Seguimiento constante de las actividades de producción en la Planta h) Inspecciones en el proceso productivo i) Programar capacitaciones para operarios 	<p>Gestión Documental</p>
<p>6. Control en cumplimiento de Actividades de seguridad Industrial y Salud Ocupacional</p> <ul style="list-style-type: none"> j) Asistir obligatoriamente a la hora de la seguridad todos los días k) Charlas diarias de seguridad l) Motivación y control para reporte de Incidentes, rechazo de tareas, abordajes de comportamiento, control de fallas m) Inspecciones pre uso n) Registros de producción o) Velar por el cumplimiento de todas las normas de Seguridad p) Control de Inventario EPP q) Entrega de EPP r) Solicitud a Director de Proyecto para compra de EPP s) Registro de entrega de EPP t) Programar capacitaciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. u) Capacitación a líderes en pausas activas v) Mantener actualizada matriz de formación w) Realizar y controlar matriz de capacitaciones 	<p>Todos los Procesos de la compañía</p>
<p>7. Realización de Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> x) Toma y registro de información por proceso, por turno, por línea y) Tabulado de la información recolectada z) De Productividad, mantenerlo actualizado aa) De Producción Acumulada bb) De Metas de Producción cc) De Desperdicio de material dd) De paradas, según tipo ee) De Incidentes 	<p>Gestión Humana (Salud Ocupacional)</p>

<p>8. Elaborar y mantener actualizadas las carteleras</p> <p>9. Archivar documentación del proyecto</p> <p>10. Entregar informes de gestión, reunión con el director y revisión de las mejoras al proceso.</p> <p>11. Como representante SISO de ESI ante HENKEL, debe estar presente y acompañar a las personas que se enfermen y se accidenten con disponibilidad las 24 horas del día.</p> <p>12. Velar por la salud, bienestar, y capacitación de los trabajadores asignados en el proyecto EL CLIENTE</p>	
--	--

2.3 INDICADORES QUE APLICAN AL CARGO

OBJETIVO DE PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	PERIODICIDAD	META	OBJETIVO DE CALIDAD QUE IMPACTA
Dirigir y controlar el sistema de gestión de la calidad de tal forma que se logre su conveniencia, adecuación y eficacia continua.	Cumplimiento del plan de calidad	Auditorias ejecutadas / Auditorias planeadas	Mensual	X = 100%	Mejora continua
	Envío de informes de gestión diario	Nº de informes enviados / Nº total de días trabajados	Mensual	X = 100%	
	Mantener el índice de eventos registrables por debajo de 2	Eventos presentados en el periodo	Mensual	X < 2	
	Envío de caratulas de gestión semanal e informe mensual	Nº caratulas enviadas en el mes / 4	Mensual	X _ 100%	
	Cumplimiento de toneladas mensuales de producción	Numero de toneladas ejecutadas/ Numero de toneladas planeadas	Trimestral	X = 100%	

SALUD OCUPACIONAL (FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL)	
Factores de riesgo físico	Condiciones ergonómicas

Energía Mecánica <input type="checkbox"/> x Ruido <input type="checkbox"/> x Vibraciones <input type="checkbox"/> Presión barométrica (alta o baja)	Energía térmica <input type="checkbox"/> x Calor <input type="checkbox"/> x Frió	Energía electromagnética <input type="checkbox"/> Radiaciones ionizantes x Radiaciones no ionizante	Radiación visible <input type="checkbox"/> Radiaciones infrarroja <input type="checkbox"/> Microondas y radiofrecuencia	x Carga estática x Carga dinámica x Movimientos repetitivos
Factores de riesgo químico		Factores de riesgo biológico		Factores de riesgo Psicolaborales
Aerosoles <input type="checkbox"/> Sólidos <input type="checkbox"/> Minería <input type="checkbox"/> Líquidos. Nieblas <input type="checkbox"/> Ebullición	xxx Gases y Vapores <input type="checkbox"/> Monóxidos de carbono	<input type="checkbox"/> Animales <input type="checkbox"/> Vegetales <input type="checkbox"/> Fangal <input type="checkbox"/> Protista <input type="checkbox"/> Mónica	x Contenido de la tarea x Organización del tiempo de trabajo x Relaciones humanas x Gestión	
Condiciones de seguridad				
Factores de riesgo mecánico x Herramientas manuales <input type="checkbox"/> x Equipos y elementos a presión <input type="checkbox"/> Puntos de operación <input type="checkbox"/> Manipulación de materiales <input type="checkbox"/> x Mecanismos en movimiento	Factores de riesgos eléctricos <input type="checkbox"/> Alta tensión <input type="checkbox"/> Baja tensión x Estática	Factores de riesgos locativos x Superficies de trabajo <input type="checkbox"/> Sistemas de almacenamiento x Distribución de áreas <input type="checkbox"/> Falta de orden y aseo x Estructuras e instalaciones	Factores de riesgos físicos <input type="checkbox"/> xx Iluminación <input type="checkbox"/> Radiaciones <input type="checkbox"/> xx Explosiones <input type="checkbox"/> xx Contacto con sustancias	Factores de riesgo químico <input type="checkbox"/> Almacenamiento <input type="checkbox"/> Transporte <input type="checkbox"/> Manejo de productos químicos x Factores de riesgo Público

RESPONSABILIDADES POR ACTIVOS
Computador, tarjeta máquina dispensadora de café, eyeBeam, confidencialidad de la información.

2.4 INDUCCIÓN (Proporcionado por la Compañía para el cargo)

TEMA / PROGRAMA / PROCESO	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
Inducción General	Se presenta la información general de la compañía: Misión, visión, objetivos, valores, competencias organizacionales, políticas internas, mapa de procesos	2 horas	Coordinador Calidad, Director Innova
Inducción responsabilidades disciplinarias	Presentación de instalaciones y compañeros, uso y entrega de carné y políticas, entre otras.	2 horas	Área de Talento Humano y Comunicaciones

Inducción al Cargo	Se presenta información de las responsabilidades del cargo, responsabilidades por activos, entre otras.	1 día	Jefe de área.
Inducción Seguridad, Salud Ocupacional y Ambiente	Presentación del Programa del sistema de gestión en seguridad, salud ocupacional y ambiente.	2 horas	Área de Salud Ocupacional
Inducción Sistema de Gestión de Calidad	Presentación de normatividad general, importancia en la compañía y macro-procesos procesos de calidad de la compañía.	2 horas	Coordinador de Calidad
Inducción Proceso de Operaciones	Presentación de los procesos que hacen parte de operaciones y su incidencia en otros procesos.	8 horas	Coordinador Calidad, Líder Operaciones
Inducción Informa	Presentación sistema, utilización y beneficios.	1 hora	Coordinador(a) Servicio al Cliente

NOTA: Es responsabilidad de quien ocupe éste cargo, de cumplir en su totalidad, tanto el objetivo del cargo como las funciones / responsabilidades / indicadores anteriormente descritos conforme a las políticas administrativas establecidas, junto con las labores adicionales que el Jefe Inmediato o superiores le asignen.

Versión 1: Original, abril de 2013

Versión 2: actualización de funciones e indicadores, Agosto de 2013.

Fecha de Aprobación:	Revisó: (Jefe Inmediato)	Aprobó: (Gerencia)

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL LUMIERES

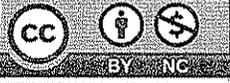
Yo **JENNIFER PAOLA SASTOQUE ARANGO** en calidad de titular de la obra **REESTRUCTURACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA PARA LA MARCA ALKHO, CORRESPONDIENTE A LA EMPRESA FOCUN S.A.S**, elaborada en el año 2016, autorizo al **Sistema de Bibliotecas de la Fundación Universidad América** para que incluya una copia, indexe y divulgue en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres, la obra mencionada con el fin de facilitar los procesos de visibilidad e impacto de la misma, conforme a los derechos patrimoniales que me corresponde y que incluyen: la reproducción, comunicación pública, distribución al público, transformación, en conformidad con la normatividad vigente sobre derechos de autor y derechos conexos (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, entre otras).

Al respecto como Autor manifiesto conocer que:

- La autorización es de carácter no exclusiva y limitada, esto implica que la licencia tiene una vigencia, que no es perpetua y que el autor puede publicar o difundir su obra en cualquier otro medio, así como llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre el documento.
- La autorización tendrá una vigencia de cinco años a partir del momento de la inclusión de la obra en el repositorio, prorrogable indefinidamente por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales del autor y podrá darse por terminada una vez el autor lo manifieste por escrito a la institución, con la salvedad de que la obra es difundida globalmente y cosechada por diferentes buscadores y/o repositorios en Internet, lo que no garantiza que la obra pueda ser retirada de manera inmediata de otros sistemas de información en los que se haya indexado, diferentes al Repositorio Digital Institucional – Lumieres de la Fundación Universidad América.
- La autorización de publicación comprende el formato original de la obra y todos los demás que se requiera, para su publicación en el repositorio. Igualmente, la autorización permite a la institución el cambio de soporte de la obra con fines de preservación (impreso, electrónico, digital, Internet, intranet, o cualquier otro formato conocido o por conocer).
- La autorización es gratuita y se renuncia a recibir cualquier remuneración por los usos de la obra, de acuerdo con la licencia establecida en esta autorización.
- Al firmar esta autorización, se manifiesta que la obra es original y no existe en ella ninguna violación a los derechos de autor de terceros. En caso de que el trabajo haya sido financiado por terceros, el o los autores asumen la responsabilidad del cumplimiento de los acuerdos establecidos sobre los derechos patrimoniales de la obra.
- Frente a cualquier reclamación por terceros, el o los autores serán los responsables. En ningún caso la responsabilidad será asumida por la Fundación Universidad de América.
- Con la autorización, la Universidad puede difundir la obra en índices, buscadores y otros sistemas de información que favorezcan su visibilidad.

Conforme a las condiciones anteriormente expuestas, como autor establezco las siguientes condiciones de uso de mi obra de acuerdo con la **licencia Creative Commons** que se señala a continuación:

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

	Atribución- no comercial- sin derivar: permite distribuir, sin fines comerciales, sin obras derivadas, con reconocimiento del autor.	<input type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial: permite distribuir, crear obras derivadas, sin fines comerciales con reconocimiento del autor.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial – compartir igual: permite distribuir, modificar, crear obras derivadas, sin fines económicos, siempre y cuando las obras derivadas estén licenciadas de la misma forma.	<input type="checkbox"/>

Licencias completas: http://co.creativecommons.org/?page_id=13

Siempre y cuando se haga alusión de alguna parte o nota del trabajo, se debe tener en cuenta la correspondiente citación bibliográfica para darle crédito al trabajo y a su(s) autor(es).

De igual forma como autor (es) autorizo (amos) la consulta de los medios físicos del presente trabajo de grado así:

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca) del CD-ROM y/o Impreso	X	
La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer para efectos de preservación	X	

Información Confidencial: este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica o secreta o se ha pedido su confidencialidad por parte del tercero, sobre quien se desarrolló la investigación. En caso afirmativo expresamente indicaré, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se respete la restricción de acceso.	SI	NO
		X

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, a los 23 días del mes de agosto del año 2017.

EL AUTOR:

Autor 1

Nombres	Apellidos
JENNIFER PAOLA	SASTOQUE ARANGO
Documento de identificación No	Firma
1014251586	