

PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL INTEGRAL
SIVAL A&A LTDA.

JANNETH CATHERINE CAMPOS ARDILA
JUDY MARCELA GARZÓN MACÍAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Bogotá, D.C. marzo 27 de 2017

PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL INTEGRAL
SIVAL A&A LTDA.

JANNETH CATHERINE CAMPOS ARDILA
JUDY MARCELA GARZÓN MACÍAS

Docente: NUBIA ALEGRÍA VELASQUEZ ROJAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Bogotá, D.C. marzo 27 de 2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	Resumen	iv
2.	Introducción	v
3.	Identificación del problema.....	1
4.	Objetivos	3
5.	Análisis del entorno.....	4
6.	Entorno Misional.....	29
7.	Análisis Jurídico Empresarial.....	33
8.	Análisis Jurídico laboral.....	37
9.	Diagnóstico Organizacional	42
9.6.	Análisis de la información.....	51
10.	Propuesta de Solución	52
11.	Implementación de la Propuesta	59
	Perfiles de cargos:	59
14.	Plan de Acción.	97
15.	Costos	101
15.1.	Costos de nómina	101
15.2.	Plan De Marketing	102
16.	Conclusiones y Recomendaciones.	103
17.	Bibliografía.....	105
18.	Anexos.....	108

1. Resumen

La empresa objeto de este estudio se denomina SIVAL A&A LTDA., su campo de acción se centra en la construcción y mantenimiento de ventanearía, puertas, divisiones para oficina y demás elementos elaborados en aluminio estructuras metálicas y mecanizados.

El sector de la construcción ha tenido un impacto positivo en el aporte que hace al PIB de Colombia, ya que en el segundo trimestre del 2015, este sector presentó un crecimiento del 8,7%, más que el doble del conjunto de las economías que crecieron en total un 3%.

Teniendo en cuenta lo anterior, se encuentra viable realizar una investigación que permita generar un plan de mejoramiento empresarial integral para la empresa Sival A&A Ltda., que es una organización pequeña, que se debe estructurar, organizar y direccionar para que genere empleo, contribuya con la economía de Bogotá, crezca, se fortalezca y se mantenga en el tiempo.

2. Introducción

La empresa objeto de este estudio se encuentra registrada bajo la razón social de SIVAL A&A LTDA., identificada con número de NIT. 900.263.477-2, legalmente constituida ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 14 de enero de 2.009, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá-Colombia, conformada como una sociedad limitada por los señores Angelino Umbarila Maldonado y Alejandro Umbarila Numpaque, cuyo objeto social es: ‘Construcción y mantenimiento de ventanearía, puertas, divisiones para oficina, cielo rasos, pasamanos, closet, fachadas flotantes, marquesinas, todo en aluminio; divisiones para baño, vidrio de seguridad, vidrio acústico, vidrio blindado, estructuras metálicas y mecanizados (SIVAL A&A LTDA.)’.

La sociedad inició con un capital de \$5.000.000 millones de pesos representados en 1.000 cuotas con un valor nominal de \$5.000 cada una aportadas y pagadas 50% por cada socio. La dirección y administración de la empresa está encabezada por la Junta de Socios, seguido por el Gerente y el Subgerente quienes son designados por la primera. La empresa inició su actividad comercial con clientes conocidos, realizando contactos directos y voz a voz, no se contaba con una planta de personal operativo ya que en promedio se tenían 5 personas por prestación de servicios, de acuerdo con la necesidad de los servicios solicitados.

En agosto de 2014 fallece en un accidente de tránsito el señor Angelino Umbarila Maldonado, razón por la cual se realizó el juicio de sucesión cuyos beneficiarios son la viuda y los 5 hijos (incluido Alejandro Umbarila-actual gerente de la empresa). A partir del 2015 se han hecho acercamientos entre los socios para conocer el estado de la empresa, sus funciones, proyectos y realizar una gestión pertinente para potencializarla y darle continuidad al legado del fundador, desde entonces el conocimiento real del estado de la empresa se ha dificultado, no es de fácil

acceso la consulta del balance general ni a los estados de pérdidas y ganancias, ya que la contabilidad está atrasada, a la fecha se encuentra con corte al 31 de octubre de 2015.

3. Identificación del problema.

En entrevista con los socios y mediante la aplicación de la encuesta “Herramienta de diagnóstico para mejoramiento” de la Cámara de Comercio (Anexo 1), se identificó que la percepción que tienen éstos, respecto a la empresa, es que ha tenido un crecimiento significativo (no cuantificado), ya que al inicio de la actividad comercial de SIVAL el personal era requerido de acuerdo con la necesidad y ahora se cuenta con 20 personas de planta.

Durante los años 2013 y 2014 se logró la consecución de algunos contratos con grandes constructoras por cuantías superiores a los \$900 millones de pesos, lo cual permitió aumentar la producción, generar empleo y tener trabajo fijo durante un tiempo.

Actualmente y como lo manifiesta el Gerente de la empresa, es muy difícil cumplir con el pago de la nómina y a los proveedores, lo que ha ocasionado el cierre del crédito para despacho de materia prima, por lo cual han debido incurrir en la adquisición de diferentes créditos bancarios para lograr cumplir con los compromisos obtenidos.

En 2015 no se consiguieron nuevos negocios, la gestión comercial ha sido muy baja y se han pagado comisiones para otorgamiento de licitaciones que a la fecha no han presentado ningún negocio favorable para la empresa, al contrario están representando pérdidas porque nadie responde por el dinero.

La empresa ha realizado algunas gestiones como la consecución de créditos, compra de materia prima con las tarjetas a nombre del Gerente, la compra de un camión financiado para la entrega de los pedidos y en cuanto a la gestión comercial se hace cobro telefónico a los clientes y cortes en los avances de obra más continuos, para así poder facturar.

Estas medidas han aumentado el endeudamiento por el pago de los intereses, igualmente se hacen entregas rápidas de los cortes de obra, pero sin control de calidad lo cual contribuye con el

reproceso y pérdida de materia prima, además no se establecen fechas claras con los clientes para facturar.

Tabla 1.
Identificación de problemas y sus efectos:(autoría propia)

Problemas identificados	Consecuencias
• Mínimo abastecimiento de materia prima • No se realiza pago oportuno a los proveedores • No hay una base para apalancar nuevos proyectos • Músculo financiero débil • No se hace seguimiento al recaudo de cartera • No hay Indicadores de ventas • Plazos de pago demasiado extensos • Falta capacidad de negociación • Retraso en el pago de la nómina • No se tiene bien definidas las funciones • Falta de preparación en la persona comercial • No se tiene un Supervisor de obra • Falta de gestión de recaudo de cartera en mora.	• Pérdida de credibilidad • Desmotivación del personal • Rotación de personal • Mínima actividad comercial • Recaudo de cartera ineficiente • Los acreedores no se comprometen con los pagos • No se realiza los cortes e informes de las obras • No se tiene un estado real de las obras

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, nuestro problema consiste en ¿cómo diseñar un plan de mejoramiento empresarial integral que permita estabilizar la empresa, disminuir su nivel de endeudamiento, aumentar la liquidez y la rentabilidad?

4. Objetivos

4.1.Objetivo General.

Diseñar una estrategia de gestión empresarial integral para la empresa Sival A & A Limitada, que le permita disminuir su nivel de endeudamiento, aumentando la liquidez y rentabilidad, contribuyendo al posicionamiento en el sector de la construcción, la competitividad y solidez empresarial.

4.2.Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico integral que permita identificar los aspectos a mejorar en cada una de las áreas de la empresa.
- Analizar los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas de diagnóstico.
- Estudiar el mercado de la construcción, para identificar posibles alternativas de solución al problema planteado.
- Identificar alternativas en el mercado que permitan aumentar la liquidez y rentabilidad de la empresa.
- Generar una posible estructura organizacional que permita llevar a cabo las actividades necesarias para crecer y sostener la empresa en el tiempo.
- Plantear un plan de mejoramiento que contribuya en la disminución del endeudamiento de la empresa.
- Diseñar un plan empresarial de mejoramiento integral que permita posicionar la empresa en el mercado.

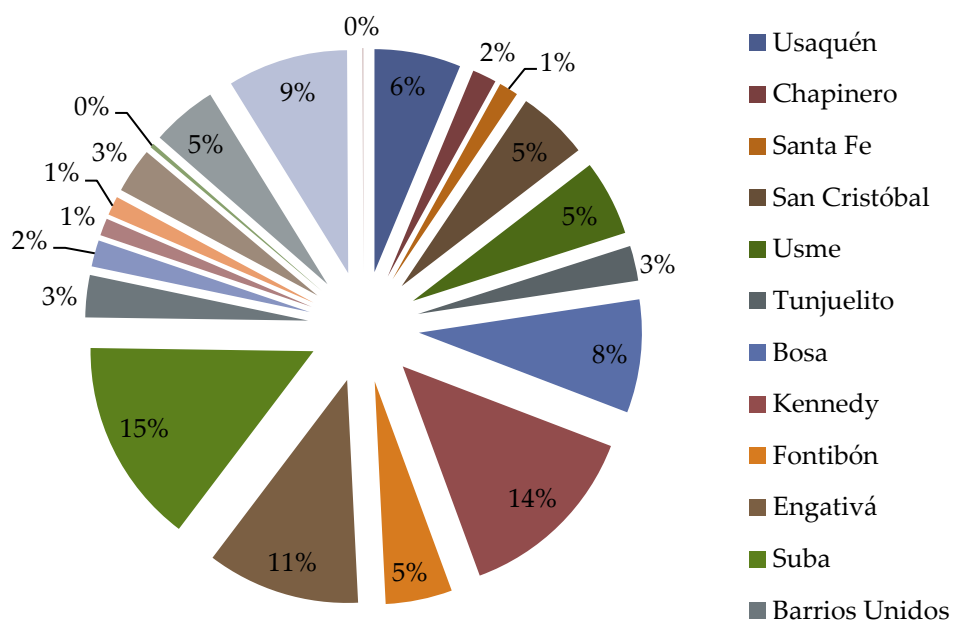
5. Análisis del entorno

5.1. Análisis del Macro Entorno

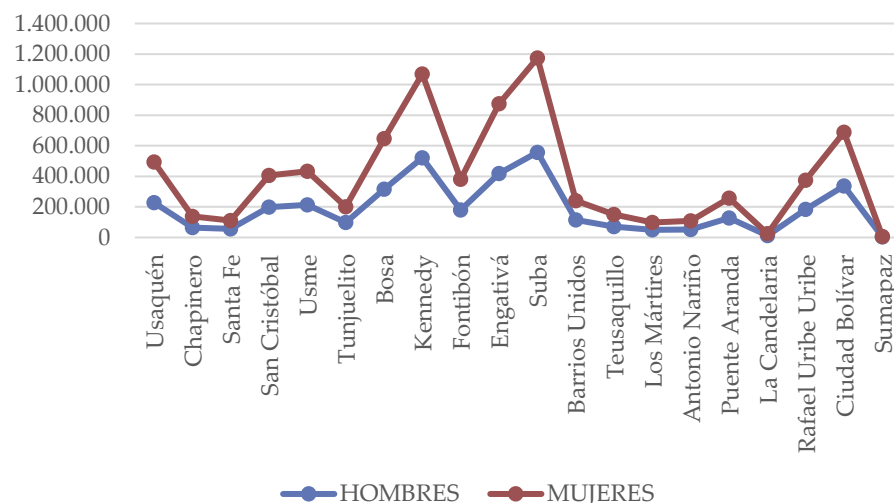
Sival A&A LTDA., desarrolla sus actividades principalmente en la ciudad de Bogotá, por ésta razón se centrara el estudio y análisis del sector de la construcción en ésta ciudad.

5.1.1. Entorno demográfico.

La ciudad de Bogotá se encuentra dividida en 20 localidades, actualmente tiene alrededor de 7.878.783 habitantes, las localidades en las que se encuentra mayor concentración de población son Kennedy, Usme, Engativá y Bosa.

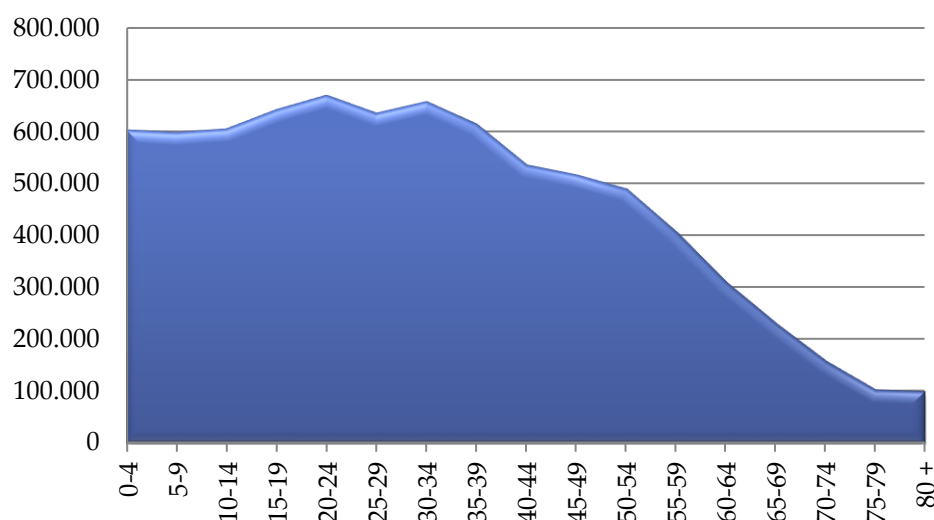


Grafica No. 1. Distribución de la población por localidades - Bogotá 2015 (www.dane.gov.co).



Grafica No. 2. Distribución de la población por sexo - Bogotá 2015. (www.dane.gov.co).

Dentro de la población del distrito capital de encuentran 1.201.412 niños, 3.211.011 adolescentes 2.873.671 adultos y 592.689 adultos mayores.



Grafica No. 3. Población Bogotá distribución por edad 2015 (www.dane.gov.co).

5.1.2. Entorno Ambiental.

Las construcciones hoy día, demandan ser elaboradas con productos, materiales y equipos que contribuyan a mejorar y preservar el medio ambiente, un ejemplo son la sustentación flotante

para cubiertas verdes, los nuevos ascensores y escaleras eléctricas y las pinturas ecológicas (propiedades ecológicas del aluminio).

El aluminio es un metal de color blanco, no es soluble en agua en condiciones normales, es decir, no se oxida, es altamente resistente a la corrosión, es el tercer elemento y el metal más abundante en la tierra. El aluminio y sus aleaciones son valiosos para la industria aeroespacial, del transporte y de materiales estructurales. Es un metal ligero, suave, durable, dúctil y maleable, no es magnético y no se enciende con facilidad. Se utiliza en toda clase de productos, como por ejemplo carcasas para distintos dispositivos electrónicos como tablets, celulares, estructura de las bicicletas y en vehículos ligeros. Es que es 100% reciclable y no pierde sus cualidades físicas (liviano y resistente). Su industria no solo lo produce, también lo recicla en grandes cantidades cada año.

El vidrio es el material de construcción más sostenible, sus diversas propiedades permiten que se utilice directamente o de forma reciclada, como ingrediente en la fabricación de baldosas y materiales de recubrimiento de distintas superficies.

5.1.3. Movilidad

El sistema vial de la ciudad está constituido por la interconexión de cuatro mallas jerarquizadas (arterial, complementaria, intermedia y local) acorde con sus características funcionales en materia de centralidad, volumen de tránsito, y conectividad entre las mismas. La falta de continuidad y la desarticulación entre las cuatro mallas, así como la estructura actual de las rutas de transporte público, no permiten que la movilidad sea eficiente.

La movilidad de la ciudad ha tenido un incremento significativo a partir de año 2005. Este incremento se ha presentado en viajes que utilizan los vehículos privados y motocicletas, en abierta contraposición a las políticas y estrategias formuladas en el POT y a las metas fijadas en

el plan de movilidad, lo cual se refleja en incrementos de niveles de congestión y tiempos de viaje, que se ha mitigado parcialmente, restringiendo el tránsito de vehículos privados extendiendo la medida del pico y placa diarios.

5.1.4. Servicios públicos

La cobertura de los servicios públicos esta fija en los barrios legalizados de la ciudad, dentro del perímetro de servicios definido en el POT. La cobertura general de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado, energía y aseo, marca una tendencia durante los últimos años cercana al 100%, el servicio de gas natural presenta la más baja cobertura (85,5%), ocasionado por el comportamiento de estratos altos que en algunos casos no utilizan este servicio y el déficit del servicio en estratos bajos. La Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá ESP – EAAB -, cuenta con una infraestructura de redes matrices de acueducto a lo largo de la ciudad, lo cual le permite tener una cobertura del 100%. Aun así, el crecimiento del número de usuarios, el incremento poblacional y la disminución de la densidad de habitantes por suscriptor, crean la necesidad de la expansión de redes para mantener altos niveles de cobertura. Es así que la EAAB tiene dividida la ciudad en 5 zonas hidráulicas y 43 sectores.

5.1.5. Entorno tecnológico.

Colombia en comparación con otros países, está atrasado tecnológicamente en el sector de la construcción, los costos de importación, el montaje de centrales de producción, la falta de experiencia en el manejo de productos prefabricados y relativamente poco trabajados, ocasionan que las constructoras no estén lo suficientemente relacionados con la tecnología implementada en la construcción.

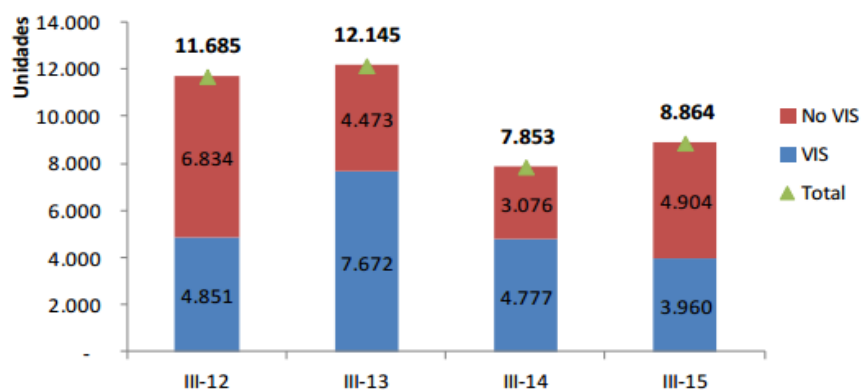
5.1.6. Entorno político y legal.

En Colombia Camacol es la agremiación civil del sector de la construcción dedicada a la producción y desarrollo de estatutos, servicios y directorios de este sector. En Bogotá cuenta con más de 300 afiliados agrupados en cinco categorías:

- Constructores y promotores inmobiliarios
- Contratistas y consultores
- Industriales
- Comerciantes
- Entidades financieras, fiduciarias y otros.

5.1.7. Entorno económico de la ciudad de Bogotá.

En Bogotá, ciudad en la cual la empresa objeto de estudio realiza sus principales actividades económicas es la líder en el sector con 33.976 unidades de vivienda (a 2015), siendo la vivienda de interés social la de mayor crecimiento, aportando el 46% en el mismo periodo.



Fuente: DANE. Cálculos DEEI Camacol B&C

Grafica No. 4. Unidades de licencias de Vivienda en Bogotá 2012 a 2015 (www.camacolcundinamarca.co).

La empresa en estudio maneja, diseña y construye elementos que se involucran directamente con al área de la construcción, como son las marquesinas, cúpulas, divisiones de baños, pasamanos, fachadas flotantes y fijas, puertas, divisiones de oficina y ventanas, en pequeña y

gran escala; para lo cual la materia prima utilizada principalmente es el aluminio y el vidrio en sus distintas presentaciones.

5.2. Análisis del Micro Entorno

Dado que los principales cliente de Sival A&A son constructoras, las ventas están relacionadas directamente con la cantidad de construcciones que se realizan principalmente en la ciudad de Bogotá.

Las grandes y medianas constructoras adquieren normalmente productos como ventanearía y puertas elaborados en Sival, para las torres de apartamentos de proyectos de estrato 1 al 4, con algunas características de diseño estructural diferencial.

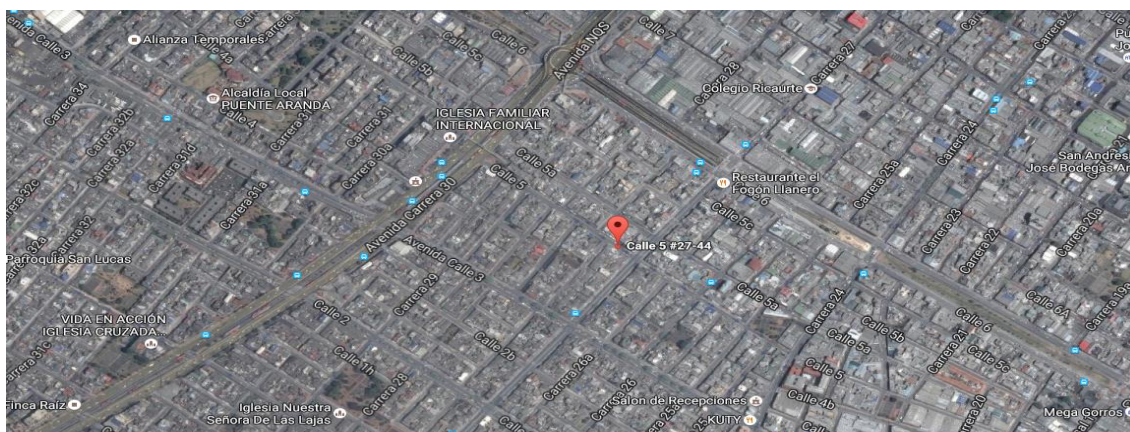
Las empresas, centros comerciales y colegios de todos los estratos prefieren adquirir estas estructuras por los diseños, imagen, durabilidad y seguridad que representan menores costos de mantenimiento.

5.2.1. Estructuración de la empresa.

Tabla 2.
Estructuración empresarial de SIVAL A&A. (autoría propia)

Empresa	Sival A & A Ltda.	Observaciones
Accionistas	- Isabel Numpaque Morcote - Angelino Umbarila Numpaque - Alejandro Umbarila Numpaque - Mauricio Umbarila Numpaque - Liliana Umbarila Numpaque - Rocío Umbarila Numpaque - Franky Umbarila	- El 60% de los accionistas no tienen ningún conocimiento ni experiencia con referencia a las actividades de la empresa. - Tienen trabajos independientes y asalariados. - No cuentan con mucho tiempo para estar al tanto de la empresa.
Directivas	Alejandro Umbarila Numpaque	- Cofundador de la empresa - Tecnólogo en ingeniería mecánica - Gestiona y controla todas las áreas de la empresa. - Desconocimiento en interpretación de balances y estados de cuenta.
Trabajadores	- Administrativo: 4 personas - Operativo: 4 personas - Conductor: 1 persona	- El 50% del personal administrativo no cumple horario - La comunicación no es clara

Sival A & A, está localizada en la calle 5 N°27-44, localidad de Engativá, en la ciudad de Bogotá. D.C., – Cundinamarca, con acceso a la vía NQS y la calles 6ta., lo cual le permite fácil acceso a vías principales para entregar sus productos.



5.3. Análisis del Sector Económico

Desde mediados de 2014, se ha venido presentando una desaceleración económica producto de la crisis del sector petrolero, a pesar de esto, el comportamiento de los sectores de la construcción, la agricultura la industria y los servicios financieros, fueron los que impulsaron el crecimiento de la economía nacional en un 3.3%, y contribuyeron en el aumento del PIB en un 3.1%, (información tomada del DANE); la construcción tuvo una participación del 3.9%,

presentando una notoria desaceleración con respecto a los resultados obtenidos en 2014, año en el cual creció el 9.0%, la construcción fue uno de los sectores que más creció en este período.

[La construcción, como los demás sectores de la economía han sido afectados por dicha desaceleración económica, tanto a nivel nacional, como a nivel global, dentro de sus secuelas en el sector se ve reflejado en la disminución de los incentivos para la construcción de vivienda, a pesar de esto, se continúan haciendo construcciones pese a que el mercado no se comporta de manera positiva como en años anteriores.

Los indicadores de la construcción (datos del DANE), se miden en las siguientes tres áreas: edificaciones, vivienda y destinos diferentes al habitacional; en los cuales se registró que el aumento del valor agregado de la construcción, tuvo un pequeño incremento. Para el año 2016 la aprobación de licencias de construcción en comparación con las expedidas en enero 2015 y con años anteriores, disminuyó, pero, sin afectar los proyectos ya aprobados.

Aunque la producción de cemento gris se incrementó a inicios del 2016, al igual que los despachos de los mismos; el precio se vio afectado por la inflación y el estado económico actual.

El precio del petróleo y de las materias primas como los alimentos, metales, el carbón y distintos minerales, además de los elementos básicos para la construcción, tienen correlación con la volatilidad de los precios y su estabilidad.

5.3.2. Análisis del sector actual

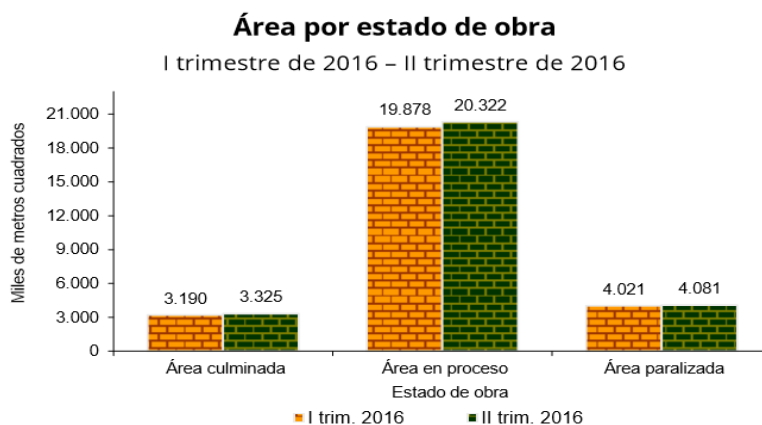
Según los resultados arrojados por el censo que realizó el DANE en dieciséis áreas de influencia de la ciudad de Bogotá, en el segundo trimestre de 2016, se determinó que:

Total de 27.729.038 m² para vivienda

- 20.322.473 m² se destinaron a obras en proceso de construcción
- 17.779.223 m² a apartamentos

- 2.543.250 m² a casas
- 4.081.342 m² a obras paralizadas
- 2.446.887 m² a casas
- 1.634.455 m² a apartamentos
- 3.325.223 m² a obras culminadas
- 2.601.282 m² a apartamentos
- 723.941 m² a casas

Entre los dos semestres anteriores el sector de la construcción en vivienda se incrementó 2.4%, las obras culminadas 4.3%, en proceso 2.2% y paralizadas 1.5%.



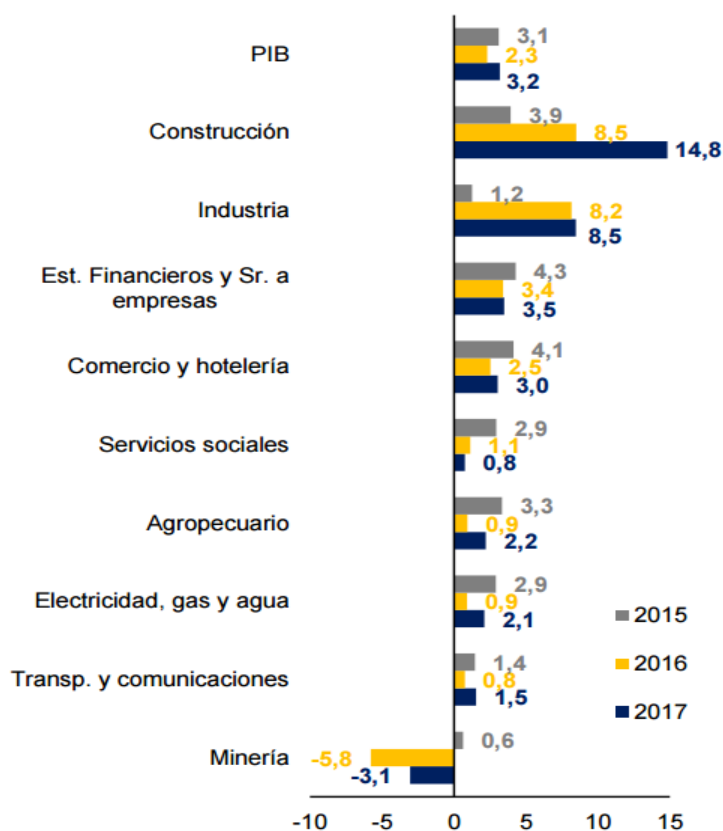
Grafica No. 6. Vivienda VIS y no VIS, I y II semestre de 2016
(www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/vis/bol_vis_IITrim2016.pdf)

Con lo anterior se evidencia un crecimiento del sector en la ciudad de Bogotá, lo cual representa una oportunidad de crecimiento y expansión para la venta de los productos fabricados y comercializados por SIVAL.

5.3.3. 2.1.3 Tendencias del sector

Estudios adelantados por la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), la Comisión económica para América Latina y el Caribe, Asobancaria y el servicio de información Atlas, se prevé que el año 2017 el comportamiento de la economía de Colombia será más favorable que la

perspectiva internacional, encabezado por el sector de la construcción, el cual aportara un mayor porcentaje de contribución al crecimiento del PIB; de igual forma la estabilización de la tasa de interés, la disminución de fenómenos climatológicos y la estabilización de los precios, aportará al crecimiento y sostenibilidad económica del país.



Grafica No. 7. Proyecciones de crecimiento por actividad económica (www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/04/1036-vf.pdf)

5.4. Análisis del Mercado

5.4.1. Descripción y Análisis del Producto

SIVAL A&A LTDA., elabora, comercializa y realiza mantenimiento de “ventanearía, puertas, divisiones para oficina, cielo rasos, pasamanos, closet, fachadas flotantes, marquesinas, todo en

aluminio; divisiones para baño, vidrio de seguridad, vidrio acústico, vidrio blindado, estructuras metálicas y mecanizados¹, los cuales se clasifican así:

5.4.1.1.Descripción.

Tabla 3.
Descripción de los productos. (autoría propia)

Producto	Descripción
Línea Hogar	• Ventanas • Puertas • Closet • Divisiones de baño • Pasamanos • Marquesinas • Cielos rasos
Línea institucional	• Fachadas flotantes y fijas • Divisiones de oficina • Cúpulas • Suministro e instalación de vidrio acústico, seguridad y blindado. • Estructuras metálicas y mecanizadas, internas y externas.

5.4.1.2.Características y Beneficios

Tabla 4.
Características de los productos. (autoría propia)

Características	Beneficios
• Elaboración de productos en aluminio. • Manejo de vidrio de diferentes características. • Capacidad de producción en pequeña y gran escala. • Adaptación de acuerdo con las necesidades de los clientes. • Entrega de productos dentro y fuera de la ciudad.	• El aluminio es un material de alta durabilidad, no se oxida y el mantenimiento es económico. • Elaboración de estructuras y productos de acuerdo con la seguridad y necesidad del cliente. • Las estructuras en vidrio y aluminio visualmente son más atractivas y sofisticadas. • El tiempo de ensamble e instalación es menor por lo cual se puede atender con mayor oportunidad a los clientes.

¹ Tomado de: Estatutos corporativos de SIVAL A & A LTDA.

- Las grandes, medianas y pequeñas empresas o los hogares, pueden contar con productos garantizados de buena calidad.

La empresa cuenta con una planta para el corte y ensamble de los productos además de personal calificado para realizar la instalación y mantenimiento.

5.4.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente

Teniendo en cuenta las proyecciones económicas que están entre el 6% y el 8% para el 2016, en el sector de la construcción, se pretende llegar mínimo al 50% de las grandes constructoras de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que esas empresas tienen un músculo financiero sostenible, cuentan con gran experiencia y son las responsables de los actuales y futuros proyectos de construcción de vivienda, siendo este el punto fuerte de Sival.

5.4.2.1. Tamaño del Mercado

En Bogotá se encuentran registradas 74 constructoras registradas ante Camacol, y más de 3.064 unidades de vivienda en construcción.

Tabla 5.

Constructoras registradas ante Camacol Cundinamarca. (autoría propia)

RAZON SOCIAL	DIRECCION	TELEFONOS
2V CONSTRUCCIONES S.A.S.	Calle 93 No. 14-20	7048186
A.P. CONSTRUCCIONES S.A.	Calle 93 No. 14 20	6420255
A.R CONSTRUCCIONES S.A.S.	Calle 113 No 7-80 Piso 18	6462333
A2 ARQUITECTURA S.A.S.	Carrera 6 No. 116-30	6296607
ACIERTO INMOBILIARIO S.A.	Avenida Calle 82 No. 10-33	6513060
ACR CONSTRUCTORA S.A.S.	Carrera 7a No. 127 - 48	8052873
AKILA S.A.S.	Km. 1.5 Vía Chía-Cajicá	8706633
ALIAR INVERSIONES Y PROYECTOS S.A.S.	Calle 63 No 3 - 32	4672340 / 2550808
AMARILO S.A.S.	Carrera 19A No. 90-12	55263407/ 6363626
AMBIENTTI CONSTRUCTORA INMOBILIARIA S.A.	Carrera 16A No. 78-11	6466200
ANDALUCIA DISEÑO Y CONSTRUCCIONES S.A.S.	Calle 110 No 9-25 Of 1704	2154479/6376807
APIROS S.A.S.	Calle 82 No. 10-39	3265310

ARIAS, SERNA Y SARAVIA S.A.S.	Avenida 82 No. 10-33 Oficina 1001	2570266
ARPRO ARQUITECTOS INGENIEROS S.A.	Carrera 19 No. 90-10	6010404
ARQUITECTOS E INGENIEROS ASOCIADOS S.A	Carrera 35A No. 15B-35	2664400
ARQUITECTURA & CONFORT LTDA.	Calle 110 No. 7D-32	6120142/ 5204084
ARQUITECTURA Y PROPIEDAD S.A.S.	Carrera 18B No. 108-47	7440640
ARQUIURBE LTDA.	Carrera 7 No. 156-68	7038228/ 7038236
AVI STRATEGIC INVESTMENT	Calle 84 No. 55-21 Local 3	3786574
BD PROMOTORES COLOMBIA S.A.S.	Avenida Jiménez No. 4-77	2838300
BENJAMÍN SÁNCHEZ & CIA. S.A.	Autopista Norte 114 - 78	6377090/6373688
BIOCONSTRUCCIONES DE COLOMBIA S.A.	Avenida Calle 40A No. 13- 09	2874001/ 2874023
BLP CONSTRUCTORES S.A.	Calle 106 No. 18A-20	2140588/ 2140582
CAMINOS INMOBILIARIOS S.A.S.	Calle 93A No. 14-17	2571486/ 2572386
CANALES DESARROLLADORES S.A.S.	Carrera 11 No. 82- 01	6360333
CCONGOTE S.A.S.	Carrera 7 No. 80-49	3210369/ 3210372
CG CONSTRUCTORA S.A.S.	Cra 19c No 86-30	6165591/6354703
CIMENTO INMUEBLES COMERCIALES S.A.S.	Carrera 19A No. 90-13	3794848
CMS + GMP ASOCIADOS S.A.S.	Carrera 13 No. 92-57	6169440
COMPAÑIA DE CONSTRUCCIONES ANDES COANDES S.A.S	Carrera 11 No. 82-01 Piso 5	6515750
CONDIVAL S.A.S.	Carrera 46 No. 91-62	6918455
CONINSA RAMON H S.A.	Calle 55 No. 45-55	5116199
CONSORCIO EDIFICAR	Carrera 7a. No. 24-89	2820305
CONSTRUCCIONES ARRECIFE S.A.S.	Carrera 7a. No. 115-60 Zona D	2144371
CONSTRUCCIONES CFC & ASOCIADOS S.A	Carrera 23 No. 64B-33	8756633
CONSTRUCCIONES ISARCO S.A.S.	Calle 103 No 19-60 piso 4	2572160
CONSTRUCCIONES OBYCON S.A.S.	Calle 93B No. 13-92	6228020
CONSTRUCCIONES PLANIFICADAS S.A.	Carrera 13 No. 26A-47 Piso 2	3394111
CONSTRUCORP CONSTRUCCIONES ASOCIADOS S.A.S.	Centro Chía Oficina 418B	8619834/8613336
CONSTRUCTORA BOLÍVAR S.A.	Calle 134 No. 72-31	6258330
CONSTRUCTORA CAPITAL BOGOTÁ S.A.S.	Carrera 67 No. 100-20	6417033
CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A.	Carrera 54A No. 127A-45	6439080
CONSTRUCTORA CONCONCRETO S.A.	Carrera 6a. No. 115-65	6202166/ 6584586
CONSTRUCTORA CRD S.A.	Calle 44B No. 57A-76	3150146
CONSTRUCTORA FLORMORADO S.A.	Calle 119 No. 7-14	2453299
CONSTRUCTORA LAS GALIAS S.A.	Carrera 9 No. 101-67	7455179
CONSTRUCTORA NIO S.A.	Calle 79 No 8 - 38	3101123
CONSTRUCTORA OBREVAL S.A.	Calle 49 No.13-33 Piso 14	3382688
CONSTRUCTORA OSPINAS ASOCIADOS S.A.S.	Carrera 67 No. 167-61	5278200/ 5278202
CONSTRUCTORA RIO AZUL S.A.S.	Avenida Calle 100 No. 19A-10	7427474
CONSTRUCTORA S&L S.A.S.	Calle 44B No. 57A-76	3150146/ 2224586
CONSTRUCTUM S.A.S.	Cra 51 No 102 a -29	2566323
CONSUCASA S.A.S.	Calle 119 N. 72 A - 26	7430066
CONVINOR S.A.S.	Carrera 11A No. 94A-31	6214066
CORAC CONSTRUCCIONES S.A.S.	Avenida Pradilla No. 9-00 Este	8617831
CORPORACION MINUTO DE DIOS	Calle 81A No. 73A-22	5874444/ 5874441
CUMBRERA S.A.S.	Carrera 11A No. 98-50	7427202
CUMBRIA CONSTRUCTORA S.A.S.	Carrera 16 A No. 78-55	7434033/ 6101648
CUSEZAR S.A.	Avenida Calle 116 No. 7-15	6516066
DECO CONSTRUCCIONES S.A.S.	Calle 72 No. 10-71 Piso 8	5953820
DEEB ASOCIADOS LTDA.	Carrera 5 No. 59A-19	3100866
DESARROLLADORA DE ZONAS FRANCAS S.A.	Carrera 106 No. 15A-25	4046644
DISARCO S.A.	Calle 127 No. 13A-54	6155843/ 6155762
TRIADA S.A.S.	Carrera 19A No. 90-13 Piso 8	6541000
UMBRAL PROPIEDAD RAIZ S.A.	Carrera 14 No. 93-40	7953840

UNIKA PROMOTORA S.A.S.	Carrera 15 No. 88-21	2563996/2563042
URAKI CONSTRUCTORA S.A.S	Calle 109 No. 18B-31	2144411
URBANIZADORA SANTAFE DE BOGOTA URBANSA S.A.	Carrera 12 No. 98-35 Piso 5o.	6280166
VALUE INVESTMENT COLOMBIA S.A.S.	Calle 79 B No. 7-59 Piso 2	2493585
VAVILCO S.A.S.	Carrera 7B No. 124-97	6204886
VILLAGE CONSTRUCCIONES S.C.A.	Calle 109 No. 19-48	7502080/7501997
VIVARCO S.A.	Carrera 45 No. 108-27 Torre 2	7047121
VIVIENDA 2000 S.A.S.	Carrera 17 No. 93A-41	6107210/6107014
ZOOM CONSTRUCTORA S.A.S.	Calle 109 No. 14-21	7459987

Fuente: <http://www.camacolcundinamarca.co/constructores-y-promotores.html>

5.4.2.2.Demanda Potencial

Dado que las constructoras mencionadas anteriormente tienen proyectos de vivienda en construcción y sobre planos, SIVAL contactara las 50 principales para ofrecer su portafolio, y crear lazos comerciales, enfatizando los proyectos aun sobre planos, ya que ofrecen la oportunidad de licitar y trabajar con nuevos clientes, dicho contacto se aplicará como filtro para hacer énfasis en la selección del mercado objetivo.

5.4.2.3.Mercado Objetivo

Teniendo en cuenta la oportunidad de crecimiento del sector de la construcción en Colombia, para Sival A & A se hace necesario mejorar su nivel de liquidez, a fin de contar con recursos financieros suficientes para apalancar nuevos proyectos que le permitan darse a conocer en el mercado, participar en licitaciones públicas y alinearse a la normatividad existente.

Igualmente la empresa puede acceder al mercado que se está expandiendo en las zonas aledañas a Bogotá, contribuyendo al posicionamiento de Sival en el sector de la construcción haciéndola una empresa sostenible.

Dándose a conocer de esta manera las grandes constructoras podrán identificar en Sival un aliado estratégico para el desarrollo de nuevos proyectos.

Por lo tanto se pretende elaborar un plan de mejoramiento empresarial que genere una estrategia organizacional integral que le permita a Sival A & A Ltda., disminuir su nivel de

endeudamiento al 20%, aumentar la liquidez al 2% para el apalancamiento de proyectos a corto y largo plazo y aumentar la rentabilidad al 10%, con el fin de fortalecer la empresa, hacerla sostenible en el tiempo y ser competitiva en el sector de la construcción, el cual en este momento tiene un aporte valioso a la economía del país y está proyectada entre el 6% y el 8% para el 2016.

Para lograr este plan de mejoramiento se deben aumentar en un 10% los clientes clasificados como ‘grandes empresas’, ya que tienen musculo financiero, reconocimiento en el mercado y disponibilidad de obras en construcción a las cuales Sival les puede suministrar las estructuras en aluminio y vidrio necesarias.

5.4.2.4.Participación en el mercado

$$\text{CUOTA DE MERCADO} = \frac{\text{Constructoras con proyectos de vivienda en desarrollo}}{\text{Lazos comerciales con el 30\% de las constructoras}}$$

$$\text{CUOTA DE MERCADO} = \frac{74}{30\%}$$

CUOTA DE MERCADO = 22 Constructoras con proyectos de vivienda en desarrollo.

5.4.2.5.Segmentación del Mercado

Tabla 6.
Segmentación del mercado (autoría propia)

Constructoras de la ciudad de Bogotá	50 constructoras grandes
Antigüedad	Empresas con mínimo 5 años de existencia jurídica
Ciudad	Bogotá
Ingresos	Activos superiores a 25.000 SMMLV al 2016

5.4.2.6.Perfil del Cliente

Tabla 7.
Perfil del Cliente (autoría propia)

Variables	Descripción
Geográficas	Constructoras con proyectos de construcción en Bogotá D.C., y sus alrededores (chía, cota, Cajicá, Facatativá, Tocancipa, Soacha, Sopo, etc.)
Demográficas	Construcciones para vivienda VIS, no VIS e institucionales.

En el perfil del cliente se relaciona todo tipo de construcción ya sea para hogar o industrial que requiera el uso de estructuras en aluminio y vidrio.

5.4.3. Análisis de la Oferta y de la Competencia

Los competidores de SIVAL son directos, ya que los productos que ofrecen son los mismos al igual que sus materiales, por lo tanto el posicionamiento y reconocimiento en el mercado se logra compitiendo con precios calidad y puntualidad.

No se encuentran documentos ni estudios que nos aproximen a la cantidad de productos elaborados en aluminio y vidrio que se venden anualmente en Bogotá, para determinar la cantidad de oferta, por lo tanto se toma para el presente estudio las principales empresas cuya actividad comercial es igual de la de la empresa en estudio.

5.4.4. Análisis de los precios

Los productos que elabora y comercializa SIVAL, no son estándar en cuanto a tamaño, éstos están sujetos a las medidas y diseños requeridos tanto por el tipo de construcción como por las especificaciones escogidas por el cliente; para decidir el precio de venta se toma acorde con la estructura de la siguiente tabla.

Tabla 8.
Precios de los productos. (autoría propia)

Lista De Precios SIVAL A&A LTDA			
Sistema	Acabado	Vidrio Espesor	Costo m2
5020	anodizado	4	120.000
3825	anodizado	4	100.000
3831	anodizado	4	115.000
744	anodizado	4	125.000

8025	anodizado	5	140.000
puertas batientes	anodizado	5	280.000
5020	crudo	4	110.000
3825	crudo	4	90.000
3831	crudo	4	105.000
744	crudo	4	115.000
8025	crudo	5	130.000
puertas batientes	crudo	5	260.000
8025	anodizado	5 templado	180.000
puertas batientes	anodizado	5 templado	330.000

Tabla 9.
Valores porcentuales. (autoría propia)

Valores Porcentuales Productos Sival			
		Aluminio	57,00%
		Vidrio	27,00%
Materiales	51,00%	Accesorios	11,00%
		Protección ventana	5,00%
		Total	100,00%
Mano de obra	16,00%		
Gastos fijos	6,00%		
Utilidad	15,00%		
Comisiones+ polizas	4,00%		
Impuestos	8,00%		
Total	100,00%		

5.5.Clientes

Dado que los principales cliente de Sival A&A son constructoras, las ventas están relacionadas directamente con la cantidad de construcciones que se realizan principalmente en la ciudad de Bogotá.

Las grandes y medianas constructoras adquieren normalmente productos como ventanearía y puertas elaborados en Sival, para las torres de apartamentos de proyectos de estrato 1 al 4, con algunas características de diseño estructural diferencial.

Las empresas, centros comerciales y colegios de todos los estratos prefieren adquirir estas estructuras por los diseños, imagen, durabilidad y seguridad que representan menores costos de mantenimiento.

Los hogares de estrato 3 y 4 prefieren las ventanas, marquesinas y divisiones de baño porque estéticamente son más bonitas, dan mayor confiabilidad y la inversión se ve retribuida en la durabilidad de los productos.

A nivel interno las personas que laboran en Sival son de estrato 1 al 3, en años, un rango de edad entre 30 y 50 el área administrativa está conformada por personas con nivel educativo técnico y tecnológico en ingeniería mecánica y auxiliar contable, en el área de producción las personas tienen estudios básicos de primaria y bachillerato. La mayoría tienen una estructura familiar conformada por esposa, 2 o 3 hijos, con vivienda en el sur de la ciudad de Bogotá.

Por la estructuración y personal que conforma la empresa el trabajo se realiza de forma empírica, enseñanza entre compañeros y la experiencia que adquieren con la permanencia en la misma.

La empresa cuenta con una docena de clientes, entre ellas se encuentran algunas constructoras reconocidas en el mercado; para que la empresa se productiva y sostenible es necesario incrementar la cantidad de clientes.

Tabla 10.
Clientes. (autoría propia)

NIT	Razón social (Cliente)	Localidad	Tamaño
900106971	Conika construcciones SAS	Usaquén	Mediana
830009651	Ingenal arquitectura y construcción SA	Teusaquillo	Grande
890205645	Marval SA	Chapinero	Grande
900172805	Nodos gerencia y construcción SAS	Sin codificar	Mediana
900488125	Cemex soluciones SAS	Chapinero	Grande
830083151	Constructora hormiga SAS	Chapinero	Grande
860521822	Mallas equipos y construcciones Maeco SAS	Chapinero	Grande
900448233	Vías y desarrollos s a s	Chapinero	Mediana

900636206	Inc. Lutecia SAS	Usaquén	Mediana
900755577	Reserva fontanar SAS	Usaquén	Pequeña
900135344	C D A automas LTDA	Sin codificar	Grande
900607074	Consortio oriente	Villavicencio	Grande

5.6.Proveedores

Tabla 11.
Proveedores (autoría propia)

Nombre	Nit	Suministra
Accesorios vimalum sas	900,110,298-4	Empaque, accesorios para terminado de ventanearía
Almacén vidrio sur	830,094,449-7	Vidrio diferente medida y espejo
Aluminark	900,564,168-3	Perfilaría en aluminio
Aluminio total sas	900,716,370-9	Vidrio y accesorios
Aluminios dimalca ltda	900,135,413-3	Perfilaría en aluminio
Coalum		Perfilaría en aluminio y accesorios
Comercializadora copy dist multiservicios E. U.	900,092,123-6	Papelería
Criscoltem	900,065,481-3	Vidrio templado
Cristales albert sas	900,570,420-1	Vidrio templado y maquinado
El palacio del aluminio Ltda.	860,531,083-1	Perfilaría en aluminio y accesorios
Elytec		Accesorios
Fersar	79,497,573-9	Herramientas
Italuminio	79,297,770-5	Accesorios
Merkaluminios Bogotá AC sas	900,804,919-9	Perfilaría en aluminio
Multinacional de dotaciones	52,231,940-9	Dotaciones personales Sival
Panamericana de aluminios Ltda.	830,019,795-1	Perfilaría en aluminio
Vea y cia ltda	830,121,259-0	Accesorios
Vidrios de la sabana sas	832,006,795-2	Vidrio

5.7.Competencia

Los principales competidores de SIVAL son las empresas ubicadas en el sector y cuyo objeto social es igual, el factor diferencial está en la maquinaria empleada ya la capacidad tanto de producción como de financiación de cada empresa. Dentro de los principales competidores se encuentran:

Tabla 12.
Competencia (autoría propia)

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA						
Empresa	Ubicación	Producto/servicio que elabora o comercializa	Tecnología que usa	Precios	Valor agregado	Debilidades
Energía Solar	Bogotá	Estructuras en aluminio y vidrio	Industrializado	Inferiores	Tiempo de entrega	
Alco	Bogotá	Estructuras en aluminio y vidrio	Industrializado	Inferiores	Tiempo de entrega	
Aceros y Aluminios	Bogotá	Estructuras en aluminio y vidrio	Industrializado	Iguales/similares		Capacidad de planta
Codelamia	Bogotá	Estructuras en aluminio y vidrio	Industrializado	Iguales/similares		Capacidad de planta

Así mismo, dentro de la investigación realizada, en la ciudad de Bogotá se encontraron las siguientes empresas, que son competencia directa:

- SOLUCIONES ALUMTEC INTERNACIONAL SAS
- ALUMINIOS Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S A S
- MALLAS JULIO TORRES Y COMPANIA LTDA
- INGENIERIA VERTICAL EN SEGURIDAD Y SALUD S A S
- ALUMINIOS Y ESTRUCTURAS SM S A S
- ALUMINIOS DE LA 80 S A S
- ALUMINIOS DE OCCIDENTE S A S
- ALUMINIOS DE LA 24 LTDA
- INDUSTRIA DEPORTIVA DIEDI LTDA
- RAILINGS DE COLOMBIA S A
- ESTRUCTURAS DE CONCRETO S A
- ESTRUCTURAS Y DETALLES S A S
- ESTRUCTURAS DE HORMIGON LTDA
- ALUMINIOS ARQUITECTONICOS DE COLOMBIA S A S
- ALUMINIOS Y VIDRIOS GLASS DESIGNAR SAS
- ALUMINIOS INDUSTRIALES DE COLOMBIA S A
- ALUMINIOS Y DECORACIONES LINCONL LTDA
- ALUMINIOS MANO DE OBRA MANTENIMIENTOS Y REFORMAS S A S
- ARMAR ALUMINIOS Y ESTRUCTURAS LTDA
- ESTRUCTURAS CONTABLES INTEGRALES DE COLOMBIA LTDA
- ESTRUCTURAS Y PROYECTOS DE INGENIERIA ESTRUCTER S A S
- ESTRUCTURAS Y PARTES DE REPOSICION ESTRUPARTES LTDA
- ESTRUCTURAS INTEGRALES DE COLOMBIA S A S
- COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRANSPORTADORES DE COLOMBIA LTDA
- ACERO ESTRUCTURAL DE COLOMBIA S A S
- FABRICA NACIONAL DE MANIJAS LTDA
- INNOVACIONES ENERGETICAS Y DE COMUNICACIONES LTDA
- INDUSTRIA DE CRISTALES Y ALUMINIOS DE COLOMBIA S A S
- INDUSTRIA DE ALUMINIOS DE COLOMBIA S A S
- FABRICA DE ALAMBRES DE COBRE Y ALUMINIO S A
- FABRICA DE ENVASES DE ALUMINIO PLASTICO Y PRODUCTOS METALICOS FALPAMETAL LTDA
- INDUSTRIAS NACIONAL DE ARTICULOS DE ALUMINIO LTDA
- DISTRIBUIDORA NACIONAL DE ALUMINIO Y MOLDURAS LTDA
- UNIVERSAL DE ALUMINIOS Y FERRETERIA LTDA
- MANUFACTURAS DE ALUMINIO GONZALO ACOSTA S A S
- EL PALACIO DEL ALUMINIO LIMITADA
- PANAMERICANA DE ALUMINIOS LTDA
- EMPAQUES DE ALUMINIO EL DIAMANTE E U
- MUNDIAL DE ALUMINIOS S A
- UNIVERSAL DE ALUMINIO JM LTDA
- MANUFACTURAS DE ALUMINIO MADEAL S A
- SURAMERICANA DE ALUMINIOS S A S
- INDUSTRIAL DE ALUMINIOS Y CIA LTDA
- INDUSTRIA DE VIDRIOS Y ALUMINIO B Y E S C S
- INGENIERIA DEL ALUMINIO Y COBRE LTDA

- MUNDIAL DE HIERROS Y ALUMINIOS E U
- INGENIERIA DE ALUMINIO Y VIDRIO S A S
- COLOMBIANA DE ALUMINIOS LTDA
- COMERCIALIZADORA DE ALUMINIOS Y ACCESORIOS LTDA
- MERCADO DEL ALUMINIO LTDA
- UNIVERSO DEL ALUMINIO LTDA
- DISTRIBUIDORA DE ALUMINIOS DISALUM LTDA
- FERRETERIA CEDRAL CENTRO DE ACEROS Y ALUMINIOS E U
- COMERCIALIZADORA DE ALUMINIOS Y VIDRIOS COALVID E U
- CENTRAL DE ACEROS Y ALUMINIOS S A CENTRALUM
- DISTRIBUIDORA DE VIDRIOS Y ALUMINIOS SANTA ANA LTDA
- EL CENTRO DEL ALUMINIO SAS
- CONSTRUCTORA DE ALUMINIOS ARQUITECTONICOS LTDA
- COMERCIALIZADORA DE ALUMINIOS M D LTDA
- COLOMBIANA DE ALUMINIOS Y LAMINADOS S A S
- ROLLOS DE ALUMINIO COLOMBIANOS S A S
- COMERCIALIZADORA DE ALUMINIOS INNDESA S A S
- INTERNACIONAL DE ALUMINIOS JR SAS
- CENTRAL DISTRIBUIDORA DE ALUMINIOS SAS
- COLOMBIANA DE ALUMINIOS INALTEK S A S
- INDUSTRIA DE ALUMINIO VIDRIO Y ACERO S A S
- INSTALACION DE VIDRIO Y ALUMINIO VISBEL S A S
- SERVICIO DE FABRICACION Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METALICAS SAS
- SERVICIOS DE ESTRUCTURAS Y MANTENIMIENTO DE LINEA LTDA
- INDUSTRIA DE DISEÑO Y FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS IDYFEM LTDA
- COMPANIA COLOMBIANA DE CONSTRUCTORES DE CARROCERIAS Y ESTRUCTURAS ESPECIALIZADAS ROCCAR S A S
- INSTALACION MONTAJE DE ESTRUCTURAS Y CUBIERTAS IMEC SAS
- INTEGRAL DE ESTRUCTURAS S A
- COLOMBIANA DE ESTRUCTURAS E INGENIERIA S A S
- INGENIERIA DE ESTRUCTURAS Y MATERIALES LTDA
- INGENIERIA Y PATOLOGIA DE ESTRUCTURAS INGESTRUCTURAS LTDA
- FABRICA DE ESTRUCTURAS SADE ELECTRICAS S A SADELEC S A
- INGENIERIA MONTAJES Y CONSTRUCCIONES DE ESTRUCTURAS LOPEZ LOPEZ LTDA
- DISEÑOS E INTERVENTORIAS DE ESTRUCTURAS COMPANIA LTDA
- PATOLOGIA Y REHABILITACION DE ESTRUCTURAS S A S
- OLLAS Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S A S
- COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE ESTRUCTURAS Y ACCESORIOS EN PLASTICO C I ESTRUCPLAST LTDA
- PERSPECTIVAS SOLUCIONES DE ESTRUCTURAS AVANZADAS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
- INGENIERIA DE ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCION S A S
- CONSTRUCCION Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS LTDA
- CONSORCIO PARKING ESTRUCTURAS PONCE DE LEON Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA S A
- CONTRATISTA CONSTRUCTOR DE ESTRUCTURAS Y OBRAS CIVILES E U
- TECHOS Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA T S C LTDA
- DISEÑO Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METALICAS FADIAL LTDA
- PAVIMENTOS Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA LTDA
- INGENIERIA DE ESTRUCTURAS Y CONCRETOS S A S
- INGENIERIA DE ESTRUCTURAS ACUSTICAS S A S
- MONTAJES Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA MEC S A S
- INGENIERIA Y ESTRUCTURAS DE COLOMBIA S A S
- DISEÑO DE ESTRUCTURAS ARQUITECTONICAS SAS
- MEGA ESTRUCTURAS DE SEGURIDAD S A S
- INGENIERIA DE ESTRUCTURAS PARA COMUNICACIONES SOCIEDAD POR ACCION

- INGENIERIA DE PUENTES Y ESTRUCTURAS LTDA

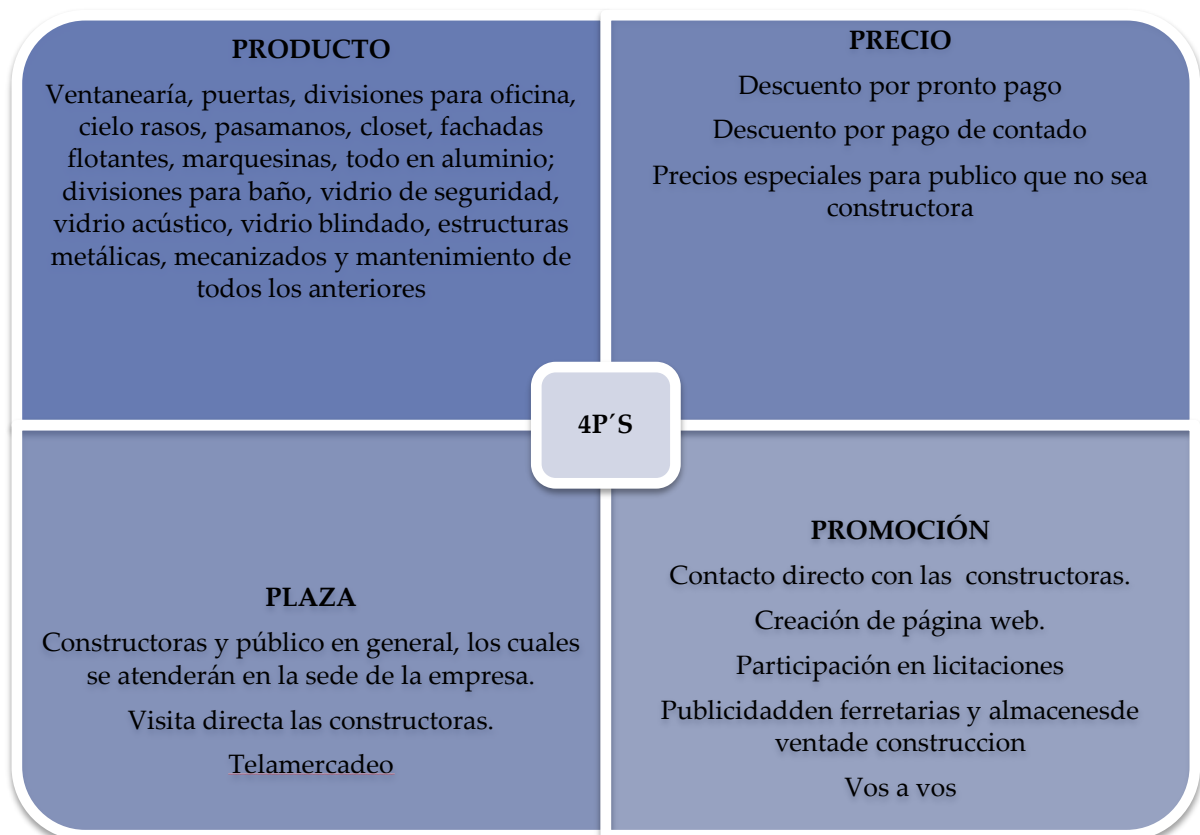
5.8.Costos

La estructura de costos de la empresa se componen por:

- Costos Directos: Materia prima, mano de obra y logísticos.
- Costos indirectos: Salarios, valor del arriendo del local, servicios públicos y mantenimiento.

Los costos de la materia prima son inestables ya que algunos de los elementos son importados, por lo cual se ve afectado el precio con la fluctuación del valor de cambio del dólar.

5.9.Plan de marketing



Grafica No.11. 4P's. Elaboración propia.

A continuación exponemos las acciones que se plantean realizar para cada una de las variables del plan de marketing:

5.9.1. Producto

Realizar control de calidad antes de despachar los pedidos, con el fin de disminuir las devoluciones de los productos.

Supervisar el uso racional de la materia prima para evitar desperdicios.

Establecer un tablero de control que garantice la entrega de los productos en el tiempo convenido con el cliente.

5.9.2. Precio

Asignar el precio a cada producto teniendo en cuenta la materia prima, la mano de obra, el embalaje y el transporte de tal forma que el valor asignado sea acorde con la inversión.

Establecer una política de descuentos de acuerdo con la forma de pago que se establezca con los clientes, buscando un beneficio en común que le permita a Sival recaudar la cartera oportunamente y a los clientes obtener los productos en el momento requerido con un buen precio.

De acuerdo con la característica del cliente (persona natural, pequeña, mediana o gran empresa) crear una lista de precios que sea accesible para cada uno.

5.9.3. Plaza

Elaborar un cronograma mensual de visitas a los potenciales clientes, con el fin de dar a conocer la empresa, presentar los productos y establecer nuevos negocios.

Realizar presentación ante las constructoras que están desarrollando los proyectos de vivienda en la ciudad.

Realizar un telemarketing de seguimiento con los contactos establecidos con el fin de obtener respuesta frente a las propuestas presentadas.

5.9.4. Promoción

Realizar alianzas con las ferreterías y almacenes de venta de materiales para construcción, que nos ayuden a divulgar la actividad de la empresa.

Elaborar un portafolio de productos detallado y claro que le permita a los clientes potenciales conocer la actividad de la empresa.

Crear un programa de fidelización del cliente, que sirva como un canal de comunicación para nuevos referidos.

Crear y actualizar permanentemente una página web para promocionar y publicitar los productos de la empresa.

6. Entorno Misional

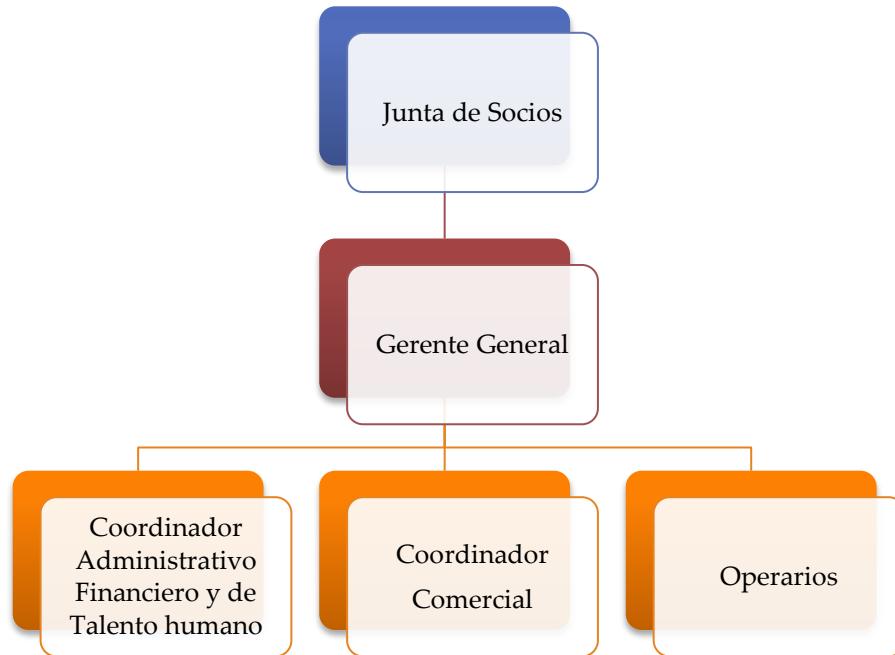
Misión: Somos una empresa líder en el diseño, fabricación y distribución de productos en vidrio, aluminio arquitectónico y acero para el sector de la construcción, industria, comercio y particulares. Satisfacemos a nuestros clientes con excelencia, calidad, innovación, cumplimiento y competitividad, soportados en el compromiso y competencia de nuestro talento humano.

Visión: Fortalecer nuestro reconocimiento en la comercialización, diseño y montaje de productos relacionados con el vidrio a nivel nacional, apoyados en alianzas estratégicas, nuevas tecnologías y productos que contribuyan al desarrollo de la construcción y a la preservación del medio ambiente.

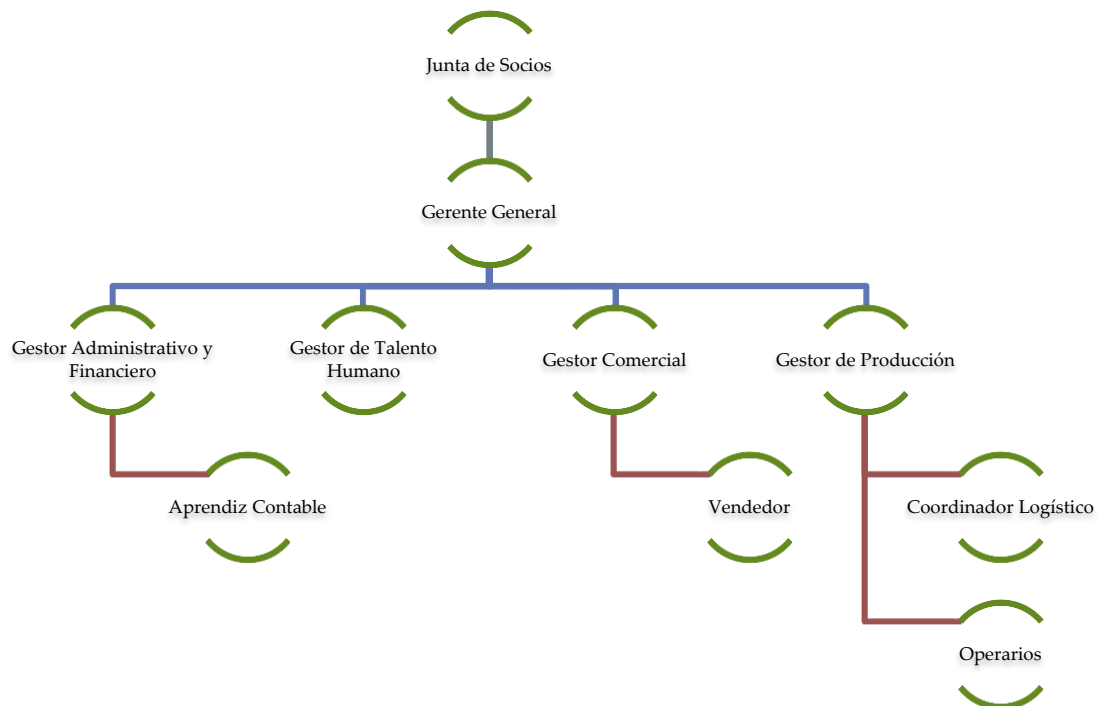
Valores: Ética, competitividad, servicio al cliente y trabajo en equipo.

Objetivos: i) Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con calidad y profesionalismo. ii) Brindar seguridad y confianza en la fabricación y entrega de nuestros trabajos. iii) Contribuir con el desarrollo social, económico de Bogotá y el país.

Estructura organizacional: Sival A & A, desde sus inicios ha ejecutado sus actividades de forma empírica, tanto en la parte administrativa como operativa, actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida, el manejo administrativo se ha desarrollado y manejado de manera empírica, el 50% de sus empleados son integrantes del mismo grupo familiar y ocupan los cargos directivos, más no posee estructuración ni delimitación alguna de sus deberes y funciones.



Grafica 12. Estructura Organizacional actual de la empresa SIVAL A & A LTDA Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa



Grafica 13. Estructura Organizacional propuesta de la empresa SIVAL A & A LTDA. Elaboración propia acorde al análisis de la empresa.

Así mismo, están funcionando los cargos, a la fecha no están definidos ni el perfil ni las funciones, y al no tener claro hasta donde llega la competencia de cada cargo y las obligaciones a las cuales se deben responder, se han generado muchos inconvenientes como:

- Falta de supervisión a las obras y trabajos ejecutados.
- Falta de atención a quejas y reclamos de los clientes.
- Atrasos en los pagos de nómina.
- Atrasos en el pago a proveedores.
- Perdida de crédito y credibilidad por parte de los proveedores.
- No se han suscrito negocios nuevos en los últimos 6 meses.
- No hay liquidez para apalancar nuevos negocios.
- No hay procesos claros ni responsabilidades definidas.

Dado el tamaño de la empresa, su objeto social, línea de negocio y forma de operación, se propone una estructura organizacional tradicional, con cargos funcionales que permitan el desarrollo y crecimiento de la misma, así como la caracterización de los perfiles con las características necesarias para que la organización crezca, sea económica, socialmente sostenible y productiva. Se realizó un análisis de los cargos y la competencia de los perfiles requeridos.



Grafica 14. Mapa de procesos SIVAL A & A LTDA. Elaboración propia acorde al análisis de la empresa.

Sival A&A, no tiene definidos ni estructurados sus departamentos ni sus funciones, por tal motivo no posee un mapa estratégico que le permita direccionar y enfocar sus esfuerzos al logro de los objetivos corporativos. Por tal razón, se realiza una propuesta del mapa de procesos para la organización.

Para la realizar la propuesta se tomaron los procesos realizados en las gestiones Administrativa y Financiera, de Talento Humano, Comercial y de producción como las misionales, ya que son éstas las que están enfocadas al servicio y satisfacción del cliente, acorde con lo expresado en la misión de la empresa, que es: “Orientar nuestro trabajo, experiencia, recursos humanos y Tecnológicos para ofrecer a nuestros clientes diseños, fabricación e Instalación de aluminio y vidrio arquitectónico, estructuras metálicas y mecanizados que brinden soluciones integrales, óptimas y de calidad.

7. Análisis Jurídico Empresarial

7.1. Estructura jurídica

SIVAL A&A LTDA., es una Sociedad de responsabilidad Limitada, y cumple con lo estipulado en el código de comercio para este tipo de sociedades, y se evidencia en su escritura pública así:

- Constitución: Escritura pública del 22 de septiembre de 2.008,
- Registro mercantil: Registro ante la Cámara y Comercio de Bogotá el 14 de enero de 2.009 con el No. 0001863062, y se renueva anualmente.
- Dian: NIT. 900.263.477-2
- Especifica el tipo de sociedad y razón social en el Art. 1, “SIVAL A&A LTDA”, se aclara que en la escritura de constitución de la empresa figura con el nombre de SIVAL LTDA únicamente, en el momento del trámite del registro mercantil el nombre no fue aceptado y la empresa tomo el nombre de SIVAL A&A LTDA, lo cual se puede constatar al consultar el registro en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá Anexo No. 2.
- Personas que constituyen la sociedad: Angelino Umbarila Maldonado y Alejandro Umbarila Numpaque.
- Aportes: La sociedad se constituyó con un capital de cinco millones de pesos, aportando cada socio el valor de dos millones quinientos mil pesos, Art 4.
- La responsabilidad de los accionistas está limitada a sus aportes, Art. 5.
- La dirección y administración de la sociedad es delegada en primera instancia la Junta de socios y en segunda al Gerente, Art. 11, el cual será de libre nombramiento y remoción, Art. 21.

- El representante legal es quien ejerza el cargo de gerente, Art. 22.
- Duración: La empresa tendrá una duración de 20 años a partir de la fecha de la escritura, Art. 28.

7.2. Permisos y licencias

Para la elaboración de los productos que comercializa SIVAL no se requieren permisos ni licencias, los materiales que utiliza son de origen mineral, por lo tanto no genera residuos que contaminen y sus residuos se pueden reciclar, no requiere permisos expedidos por el INVIMA, ni requiere registros sanitarios.

7.3. Obligaciones del empresario.

El artículo No. 19 del Código de Comercio lista una serie de obligaciones legales que los empresarios mercantiles deben cumplir, a saber:

- Matricularse en el registro mercantil: SIVAL LTDA., se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá desde el 14 de enero de 2009 y la renueva anualmente.
- DIAN: NIT. 900.263.477-2.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad: La sociedad tiene registrados ante Cámara y Comercio de Bogotá el libro de socios y el libro de actas, así mismo se registra el nombramiento de representante legal, de revisor fiscal y si se presenta, reforma de estatutos y poderes de representación.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales: La empresa lleva su contabilidad en libros oficiales y conforme la ley lo exige, así

mismo se entregan balances a la junta de socios para la toma de decisiones y control del negocio.

- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades: SIVAL LTDA, conserva en archivo físico y digital todos los documentos y correspondencia relacionada tanto de los negocios y contrataciones que he realizado, así como la documentación pertinente a la contratación de talento humano.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal: Dado que la empresa objeto de estudio desarrolla sus actividades en el sector de la construcción, la mayoría de contrato se realizan por medio de licitaciones o entrando a concursos, de esta manera se evita la competencia desleal y el proceso de contratación se realiza de forma transparente.

7.4.Obligaciones respecto de los impuestos.

Los impuestos son pagos que deben realizar las empresas y están establecidos por la ley, esto con el objeto de que el Estado reciba los recursos necesarios para realizar sus programas de bienestar e inversión tanto de infraestructura como sociales. Las empresas que evaden impuestos reciben multas y sanciones cuyo monto es muy superior al valor del pago de las obligaciones tributarias. A continuación se relaciona los pagos a los cuales la empresa estudiada se encuentra obligada a pagar y cuyos comprobantes reposan en el archivo de la empresa.

7.4.1. Impuestos derivados de la actividad mercantil:

Los productos elaborados y comercializados por la empresa se gravan con el impuesto al valor agregado IVA, que es del 16%, se presenta dicha declaración de forma bimestral.

Impuesto sobre la Renta, es del 25% sobre la utilidad fiscal, se presenta anualmente y se declara sobre los resultados del periodo contable anterior.

Impuesto sobre la renta para la equidad CREE, se calcula sobre la base del impuesto sobre la renta y corresponde al 9% y se presenta anualmente.

Impuesto de Industria y Comercio ICA, su base de cálculo son los ingresos y su porcentaje es determinado por la actividad de la empresa, para este caso es del 6.9, se presenta bimestralmente.

7.4.2. Impuestos laborales - Aportes parafiscales:

- Caja de compensación familiar 4%.
- SENA 2%.
- ICBF 3%.
- Declaraciones: Información Exógena a nivel distrital.

8. Análisis Jurídico laboral

Sival A&A Ltda., en la actualidad cuenta con una planta de personal, en el análisis y el estudio realizado se determinó que es necesario la creación de nuevos cargos y la vinculación del talento humano idóneo para el desarrollo de las funciones y actividades requeridas, para que la empresa pueda crecer y ser sostenible.

Tabla 13.
Planta de personal. (autoría propia)

Cargo	Cantidad	Vinculados	Sugerido
Gerente General	01	X	
Gestor Administrativo y Financiero	01	X	
Gestor de Talento Humano	01		X
Gestor Comercial	01	X	
Gestor de Producción	01		X
Aprendiz contable	01		X
Coordinador Logístico	01	X	
Vendedor	01		X
Operarios	04	X	

8.1. Contratos laborales: clases y contenido mínimo

Los directivos de la empresa se encuentran actualmente vinculados por medio de un contrato laboral a término indefinido y su contratación es directamente con la empresa y se encuentran de forma escrita. Los operarios están vinculados por medio de un contrato directo con la empresa a término fijo. En los dos tipos de contratos que maneja la empresa se contempla el cargo que la persona va a desempeñar, la remuneración que recibirán a cambio de sus servicios y la forma en que le será entregada. En los contratos laborales que maneja la compañía se contempla:

- Datos de contacto de las partes.
- Cargo.
- Remuneración y forma de pago.
- Pago de horas extra (se realiza acorde con lo estipulado legalmente)

- Obligaciones y prohibiciones.
- Confidencialidad.
- Duración de la jornada laboral (es la máxima permitida por la ley colombiana).
- Periodo de prueba (15 días).
- Prorrogas del contrato.
- Causales de suspensión y despido.
- Lugar de ejecución de las actividades laborales.
- Estimulo educativo.
- Propiedad intelectual.

8.2.Salarios (componentes) subsidio de transporte

En la cláusula cuarta de los contratos laborales que maneja SIVAL A&A, se contempla el valor de la remuneración asignada al trabajador, en el caso de los trabajadores que tiene derecho a auxilio de transporte, se incluye el monto en esta cláusula. El salario asignado incluye la remuneración de los descansos dominicales y festivos de que tratan los capítulos I y II del Título VII del Código Sustantivo de Trabajo. Así mismo, aclara que los auxilios, gratificaciones, bonificaciones ocasionales, viáticos, premios y bonos que se entreguen al empleado, no se computarán como parte integral del salario para efectos de prestaciones sociales.

El trabajo realizado en horas extra, nocturnas y en dominicales se remunera acorde con y estipulado por la ley.

El personal de la empresa tiene un salario fijo a excepción del gerente General y del Gestor Comercial, quienes adicionalmente a su salario reciben comisiones por ventas, dicha comisión se cancela mensualmente sobre negocio obtenido respectivamente, lo cual ha redundado en complicaciones financieras.

Por tal razón, se sugiere a la organización que las comisiones se cancelen a cada persona de forma porcentual, acorde con el recaudo de cartera proveniente de los negocios; esto para garantizar el pago por parte de los clientes y el seguimiento de la entrega de los elementos contratados a satisfacción.

8.3.Importancia del RIT y sus componentes de acuerdo con el CST

El Reglamento Interno de Trabajo (RTI), es un documento de gran importancia para la empresa y los trabajadores, ya que en éste se establecen los lineamientos y las normas que regulan el relacionamiento entre los trabajadores con la empresa, contempla los parámetros a seguir en la resolución de conflictos, establece deberes y derechos de cada una de las partes, así como, las sanciones a aplicar en caso de faltas y el conducto regular a seguir. El RIT se encuentra reglamentado y parametrizado en los Art. 104 al 125 del Código sustantivo del trabajo (CST), éste debe ser de conocimiento de todo el personal vinculado a la empresa y es parte de su contrato laboral, como se estipula en el Art. 107 CST.

Sival A&A actualmente cuenta con 9 empleados, razón por la cual no está obligada a tener un RIT, como lo contempla el Art. No. 105, las empresas en el sector industrial con más de 10 empleados están obligadas a tener un RIT.

Se recomienda a la empresa elaborar, estructurar, divulgar y socializar un RIT, considerando la importancia de éste mencionada inicialmente. Si la empresa implementa la recomendación de contratar el Talento Humano sugerido para que los procesos de la organización fluyan adecuadamente, la organización estaría obligada a la implementación del RIT ya que su planta sería de 12 personas de forma permanente.

Dentro de su contenido el RIT debe incluir quien es el empleador, el lugar en el cual el empleado realizará sus labores, periodo de prueba y condiciones de contratación, jornada laboral,

horarios de trabajo y descanso, trato de horas extras y trabajo nocturno, forma de remuneración, control médico por parte del empleador, reglas de orden y seguridad, indicciones en caso de accidente o incidente, conducto regular a seguir, deberes, derechos, tanto del empleador como del empleado, restricciones, sanciones, prohibiciones, multas, confidencialidad.

El RIT se debe entregar a cada trabajador en el momento de su ingreso, dejar registro de su entrega y su socialización, igualmente, siempre debe estar publicado en un sitio de común y fácil acceso a todos los empleados. Éste documento debe ser revisado y actualizado por el contratante a fin de estar acorde con lo estipulado por la legislación vigente en pro del bien común.

La propuesta de RIT debe ser impresa en tres ejemplares los cuales deben estar firmados por el representante legal de la empresa con datos de contacto (dirección y teléfono), los documentos deben ser presentados en la dirección regional de trabajo acompañados de los documentos legales que soporten la existencia de la empresa, Art 116 y 117 CST; una vez el RIT esté aprobado por la entidad pertinente, dentro de los 15 días siguientes, el documento debe ser publicado en dos lugares visibles de la compañía.

8.4. Política de acoso laboral en la empresa

La Ley 1010 de 2006 (Secretaría del Senado, 2006) dicta los parámetros para “prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo”, la cual se define como “toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”.

La empresa objeto de estudio en este momento no tiene establecida la política de prevención de acoso laboral ni parámetros para el manejo de dicho tema.

Para dar cumplimiento al mandato gubernamental se sugiere a SIVAL A&A, incluir dentro del reglamento interno del trabajo con las consideraciones estipuladas por la Ley, y que éste una vez esté establecido, se socialice con todo el personal de la empresa y se asegure su implementación.

- La política debe contemplar:
- La definición del concepto de acoso laboral y sus diferentes escenarios.
- Aclaración de que no es acoso laboral.
- Aclarar, describir los tipos de acoso y sus atenuantes.
- Circunstancias que agravan dichas conductas o hechos.
- Tratamiento de las sanciones disciplinarias en el caso de incurrir en ellas.
- Formas de reporte e investigación.
- Medidas preventivas y correctivas que debe implementar la organización.
- Herramientas y sistemas de prevención.

De igual forma la organización debe conformar una estructura dentro de la organización que permita dar cumplimiento a lo estipulado en la política de prevención de acosos laboral de la empresa, como lo es, el comité de convivencia.

9. Diagnóstico Organizacional

Algunos de los aspectos que pueden contribuir en el proceso de diagnóstico de nuestro TPI para la empresa Sival A & A Ltda, son:

- Establecer contacto con los gremios de la construcción al cual pertenece la empresa.
- Investigar y conocer sobre la última tecnología que se pueda adquirir de acuerdo con la capacidad de la empresa que permita optimizar los recursos y la materia prima.
- Identificar oportunidades de negocio a nivel internacional, teniendo en cuenta el auge del sector de la construcción.
- Establecer un plan de mercadeo que le permita a la empresa ser reconocida en el sector de la construcción.

9.1. Investigación de campo

9.1.1. Muestra población

$$\text{MUESTRA} = \frac{\text{Constructoras con proyectos de vivienda en desarrollo en Bogotá y alrededores}}{\text{Constructoras con proyectos de vivienda en desarrollo en Bogotá y alrededores}} \times 100\%$$

$$\text{MUESTRA} = \frac{74}{100\%}$$

MUESTRA = 74 CONSTRUCTORAS CON PROYECTOS DE VIVIENDA EN DESARROLLO

9.1.2. Ficha Técnica Instrumento

Tabla 14.
Competencia (autoría propia)

Negocios dedicados a	Construcción
1. Propósito de la encuesta	Identificar clientes, número constructoras que tienen proyectos de construcción en Bogotá y sus alrededores.
2. Encuesta aplicada por	Janeth Catherine Campos Ardila Judy Marcela Garzón Macías
3. Universo	Constructoras registradas en la ciudad de Bogotá
4. Unidad de Muestreo:	Activos superiores a 25.000 SMMLV al 2016

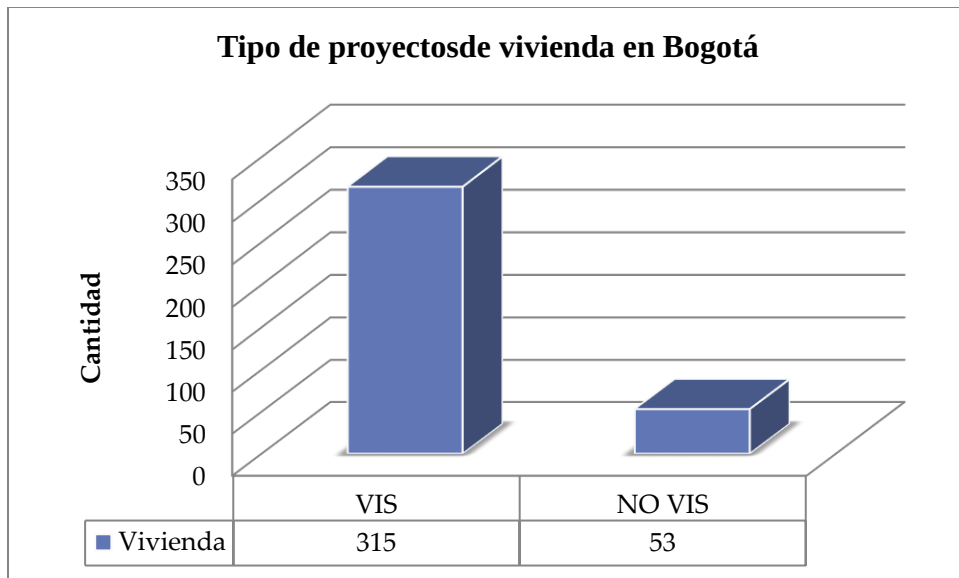
5. Fecha aplicación encuestas	Noviembre 21 al 25 de 2016
6. Área de cobertura	Bogotá D.C.
7. Técnica de recolección de datos	Telefónica e Internet
8. Tamaño de la muestra	74 constructoras reconocidas
9. Encuestas aplicadas en trabajo de campo	
10. Número de preguntas de la encuesta	10 preguntas.

9.1.3. Instrumento

1	Su empresa está realizando proyectos de construcción En este momento?	☐ SI	☐ NO				
2	Hacia qué estrato están dirigidos los proyectos de construcción que tiene actualmente.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
3	Sus proyectos están dirigidos al sector público?	☐ SI	☐ NO	No.	___		
4	Sus proyectos están dirigidos al sector privado?	☐ SI	☐ NO	No.	___		
5	Conoce las ventajas de utilizar estructuras de aluminio en la ornamentación?	☐ SI	☐ NO				
6	Tiene contemplado implementar estructuras de aluminio en sus construcciones?	☐ SI	☐ NO				
7	Cuántos proyectos inician obra en 3 -6 meses?			No	.	___	
8	Cuántos proyectos inician obra en 6 - 12 meses?			No	.	___	
9	Qué plazo de entrega a proveedores maneja?			No	.	___	
10	Qué plazo de pago a proveedores maneja? (meses)			No	.	___	

9.1.4. Interpretación trabajo de campo

- Se contactaron las 74 de las 74 constructoras registradas en CAMACOL Cundinamarca.
- 70 de las 74 constructoras tiene proyectos de vivienda a la venta sobre planos, a la fecha.
Es decir, el 95% de las constructoras contactadas son clientes potenciales.
- Se encontró que en la ciudad de Bogotá hay 315 proyectos de vivienda en venta para viviendas No VIS (Vivienda de interés Social) y 53 para vivienda VIS, y 5 proyectos de construcción institucional.



Grafica No. 8. Proyectos de vivienda en Bogotá. Elaboración propia.

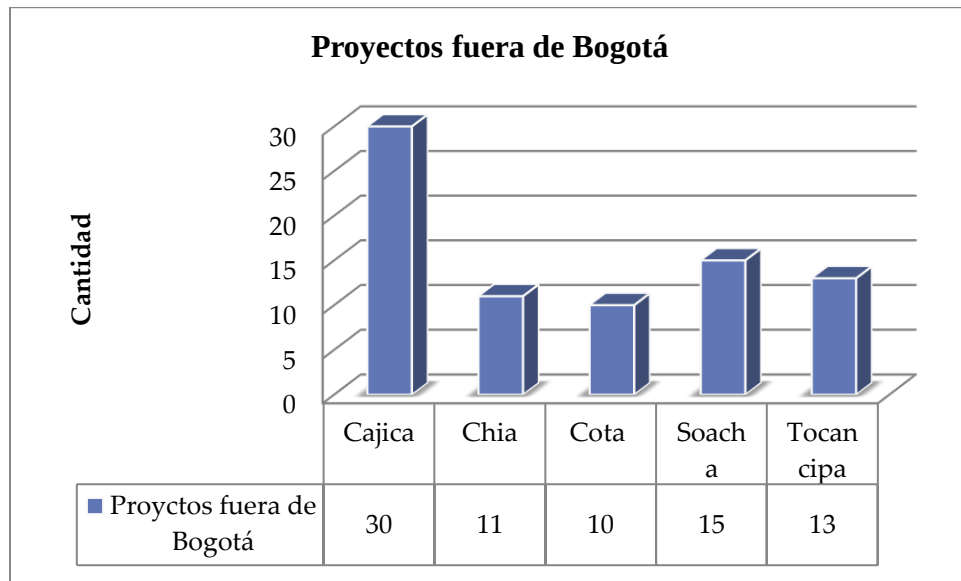
- Para las viviendas VIS, los constructores tienen contemplado utilizar estructuras en aluminio para las ventanas en un 93%, el 7 % restante utilizarán PVC.



Grafica No. 9. Material a utilizar en la ventanearía de los proyectos de vivienda. Elaboración propia.

- Adicionalmente se obtuvo información acerca de los proyectos de construcción de vivienda en los alrededores de la capital, siendo Chía, Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá y Sopo, los

municipios con mayor número de proyectos de vivienda en venta, dichos proyectos son un 90% viviendas no VIS.



Grafica No.10. Proyectos de vivienda en fuera de Bogotá. Elaboración propia.

9.2.En el mercado se encuentra gran número de proyectos de vivienda y posibles clientes que la empresa puede contactar para ampliar sus ventase ingresos.

9.3.Análisis DOFA



FACTORES

FACTORES

FUERZAS

- Trayectoria de 7 años en el mercado
- Reconocimiento en el sector.
- Contratación con grandes constructoras.
- Crecimiento significativo desde su fundación a hoy
- Precios accesibles

DEBILIDADES

- No hay una base financiera para apalancar nuevos proyectos
- No se realiza pago oportuno a los proveedores
- Falta capacidad de negociación
- No se realiza los cortes e informes de las obras
- Recaudo de cartera ineficiente
- Desmotivación del personal
- Pérdida de credibilidad con los proveedores
- Disminución de las ventas en el ultimo año

OPORTUNIDADES

- El sector de la construcción se encuentra en crecimiento en la ciudad de Bogotá y sus alrededores
- Existen muchos proyectos de vivienda que están iniciando en Bogotá y sus alrededores
- La materia prima base de los productos son amigables con el medio ambiente

ESTRATEGIAS FO

- Estar atentos de las licitaciones del sector construcción que salen al mercado.
- Presentar catalogo de productos en las constructoras que estén iniciando ventas de sus proyectos.

ESTRATEGIAS DO

- Realizar acuerdos de pago realizables con proveedores y clientes
- Creación de políticas de negociación beneficiosas para el cliente y la empresa

AMENAZAS

- La inflación eleva el costo de la materia prima
- El incremento del precio del dólar aumenta el valor de la materia prima importada

ESTRATEGIAS FA

- Abastecimiento de materia prima cuando disminuya el precio del Dólar.

ESTRATEGIAS DA

- Analizar los procedimientos para optimizar materia prima y tiempo en horas hombre.
- Establecer una estructura organizacional
- Establecer los perfiles para cada cargo
- Crear una cultura organizacional que genere credibilidad ante clientes y proveedores.

9.4. Análisis 5 fuerzas de Porter:

9.5.Espina de pescado.



MATIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS- EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Conocimiento del campo de acción	0,07	4,00	0,28
Disponibilidad de la administración para implementar mejoras en la empresa	0,09	4,00	0,36
Interés en mantener la empresa activa	0,10	4,00	0,40
Deseo de mejorar la crisis financiera	0,10	4,00	0,40
Actitud para enfrentar la situación de la empresa	0,05	3,00	0,15
DEBILIDADES			0,00
No hay una base financiera para apalancar nuevos proyectos	0,10	1,00	0,10
No se realiza pago oportuno a los proveedores	0,10	1,00	0,10
Falta capacidad de negociación	0,10		
No se realiza los cortes e informes de las obras	0,10		
Cierre de créditos y financiación	0,06	1,00	0,06
Recaudo de cartera ineficiente	0,08	1,00	0,08
Desmotivación del personal	0,05	2,00	0,10
TOTAL	1,00	25,00	2,03

MATIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS- EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1. El sector de la construcción se encuentra en crecimiento en la ciudad de Bogotá	0,15	4,00	0,60
2. La empresa ha ganado reconocimiento en el sector	0,13	4,00	0,52
3. Consecución de nuevos clientes grandes empresas.	0,08	3,00	0,24
AMENAZAS			0,00
4. Pérdida de credibilidad con los proveedores	0,10	1,00	0,10
5. Actividad comercial pasiva		1,00	0,00
6. La inflación eleva el costo de la materia prima	0,05	2,00	0,10
7. El incremento del precio del dólar aumenta el valor de la materia prima importada	0,10	2,00	0,20
8. No se tiene apalancamiento económico para nuevos proyectos	0,14	1,00	0,14
9. Desconocimiento del estado real de la empresa	0,12	2,00	0,24
10. Definición de líneas de producto	0,13	1,00	0,13
TOTAL	1,00	21,00	2,27

9.6. Análisis de la información

Se pretende elaborar un plan de mejoramiento empresarial que genere una estrategia organizacional integral que le permita a Sival A & A Ltda., disminuir su nivel de endeudamiento al 20%, aumentar la liquidez al 2% para el apalancamiento de proyectos a corto y largo plazo y aumentar la rentabilidad al 10%, con el fin de fortalecer la empresa, hacerla sostenible en el tiempo y ser competitiva en el sector de la construcción, el cual en este momento tiene un aporte valioso a la economía del país y está proyectada entre el 6% y el 8% para el 2016.

Para lograr este plan de mejoramiento se deben aumentar en un 12% los clientes clasificados como ‘grandes empresas’, ya que tienen musculo financiero, reconocimiento en el mercado y disponibilidad de obras en construcción a las cuales Sival les puede suministrar las estructuras en aluminio y vidrio necesarias.

Igualmente se hace indispensable realizar una estrategia organizacional que le permita a la empresa involucrar a los socios hereditarios para que conozcan la actividad comercial, organizar su estructura, definir actividades y roles de cargos, capacitar al personal necesario con el fin de cumplir con la normatividad para evitar multas y sanciones, tener una liquidez sólida y disminuir su nivel de endeudamiento.

10. Propuesta de Solución

10.1. Descripción de la Solución

Con base en la perspectiva que tengan los socios de la empresa y su posición frente al estado, se generará el plan de mejoramiento integral a partir del mes de julio y en septiembre de 2016 debe quedar aprobado para el inicio de su ejecución.

A partir de octubre y durante todo el año 2017 se deberá hacer un seguimiento mensual de la implementación del plan de mejoramiento con el fin de tomar las medidas necesarias para disminuir el riesgo y lograr el alcance del plan.

Con la elaboración del plan de mejoramiento empresarial integral se pretende presentar alternativas para mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa Sival A & A Ltda., aumentando la credibilidad en los clientes y proveedores, posicionando a la empresa en el sector de la construcción como una compañía estable y sólida, siendo un motivador de compromiso para sus colaboradores, cumpliendo la normatividad del Gobierno que permitan contribuir con los indicadores de crecimiento en la economía de Bogotá.

Igualmente, por ser una empresa cuyos socios son familiares, se espera estabilizar la compañía para que se fortalezca en el tiempo y así dejar un legado a las siguientes generaciones.

Con el plan de mejoramiento empresarial integral se espera obtener:

- Una empresa sólida
- Unión e integración familiar
- Posicionamiento en el sector de la construcción
- Rentabilidad
- Contribución en la economía de Bogotá

- Disminuir la competencia desleal
- Credibilidad en los clientes y proveedores
- Brindar un lugar adecuado para que los empleados se motiven a hacer crecer la empresa.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se presenta el siguiente mapa estratégico que contribuirá con la implementación del plan de mejoramiento integral empresarial para Sival A & A Ltda.

10.2. Mapa estratégico

Tabla 15.

Mapa estratégico. (Autoría propia)

FINANCIERO			
Objetivos	Medidas	Metas	Medios
Crear una base para apalancar nuevos proyectos	Creación de bases de datos ordenadas, por parte de las áreas correspondientes. Creación de bases de datos de inventarios y precios de materia prima. Verificación y revisión por parte del área financiera de los descuentos que se le puede brindar a los clientes, sin impactar a la organización. Lluvias de ideas por parte de las distintas direcciones, para los programas de enganche y retención de clientes. Tener una buena relación con las entidades bancarias, para financiación y créditos con el fin de contar con	Tener un incremento significativo en la ejecución de proyectos.	Listas de clientes. Listas de futuros clientes. Listas de clasificación de proyectos. Listas de precios y descuentos probables. Personal definido para negociar. Programas de enganche y retención de clientes. Créditos y financiación con entidades bancarias.

	respaldo económico adicional.		
Aumentar la actividad comercial	Fortalecimiento del área Comercial. Definición de roles. Estandarización de procesos. Capacitaciones y actualizaciones en el área comercial. Reuniones de control al interior de la organización desde el área gerencial para revisión, seguimiento y control.	Hacer que la empresa tenga un mayor ingreso económico y nombre en el medio.	Sistema de mercadeo y promoción bien definido. Procesos comerciales definidos. Procesos de control y gestión internos. Ampliación de planta de personal comercial. Capacitaciones en el área comercial.
Incrementar el recaudo de cartera	Fortalecimiento del área financiera. Definición de roles. Estandarización de procesos. Actualizaciones y capacitaciones Reuniones de Control al interior de la organización desde el área gerencial para revisión, seguimiento y control.	Mejoramiento de procesos de gestión internos y control en el área financiera.	Procesos de control y gestión internos. Informes de gestión a nivel gerencial. Preparación del personal financiero Capacitaciones en el área financiera

CLIENTE

Objetivos	Medidas	Metas	Medios
Aumentar la credibilidad	Garantizar la calidad de los materiales y mano de obra de los trabajos realizados por la empresa de acuerdo con sus diferentes clientes.	Fidelizar a los clientes existentes y atraer clientes potenciales con trabajos de calidad.	Realizar un portafolio de registro fotográfico de trabajos realizados. Contar con un catálogo de materiales. Certificados y acreditaciones. Browser de la organización.
Seguimiento de cada proyecto	Mejoramiento en la gestión de procesos de las áreas, con el fin de realizar un control y seguimiento	Programar, ejecutar, controlar y encontrar acciones de mejora que permitan mitigar los	Documentación de procesos y cronogramas de trabajo.

	desde la adjudicación hasta la entrega a satisfacción de cada proyecto, que permita contribuir con los indicadores de productividad y efectividad en la entrega de los trabajos. Actualización y capacitación de los trabajadores del área operativa.	errores y garanticen la calidad de los proyectos ejecutados y entregados a los clientes.	Informes de avances, control y revisión por parte de área operativa de cada trabajo al área gerencial. Informes de indicadores, revisión y control. Evaluaciones internas a empleados.
Fortalecer el relacionamiento con los clientes efectivos	Seguimiento e informe a los clientes sobre el avance de las obras. Coordinación con los clientes de visitas de control e inspección. Programar visitas de los clientes a la planta para observación del proceso de elaboración.	Establecer un lazo de confianza entre los clientes y la organización.	Reuniones. Registros fotográficos Manuales y Catálogos.

PROCESOS INTERNOS

Objetivos	Medidas	Metas	Medios
Stock de materia prima	Efectuar procesos de inventarios. Garantizar la existencia de materiales para el cumplimiento de los proyectos licitados y en ejecución.	Mejorar tiempos de entregas de los trabajos. Disminuir la inversión en materia prima que no permite su recuperación en corto plazo.	Inventarios. Card Kids. Documentación de entrega y despacho de material.
Elaborar un cronograma de recaudo	Elaborar un control de recaudo de cartera, de acuerdo con lo establecido en el momento de contratación. Realizar gestión de cobro, seguimiento y control para mejorar el flujo de efectivo. Establecer un cronograma de pagos a proveedores, nómina y obligaciones bancarias que contribuyan con el	Mayor liquidez. Mejorar el flujo de caja.	Cronogramas de pagos y recaudos. Reuniones de seguimiento para pagos y recaudos. Actualización de estados financieros. Realización de informes contables sobre estado de la empresa.

	mejoramiento de la liquidez de la empresa.		
Establecer un organigrama claro de la empresa	Establecer una definición de roles. Estandarización de procesos. Actualizaciones y capacitaciones acordes a cada cargo. Reuniones periódicas para el control, seguimiento y toma de medidas de mitigación de riesgos que permitan mejorar el funcionamiento estructural de la empresa.	Estructurar y socializar las funciones y responsabilidades específicas de cada individuo que hace parte de la organización.	Documentación y descripción de cada cargo de la empresa. Documentación de cada proceso y de los responsables de los flujos de los mismos. Reuniones gerenciales y de cascada, para aclaraciones, dudas y nuevas iniciativas.
Realizar los cortes e informes necesarios para el recaudo de cartera.	Control a cada una de las áreas de la organización que intervienen en el desarrollo de algún trabajo o proyecto de entrega.	Informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales de las áreas para el control de la empresa	Cronogramas de entrega de informes. Informes a nivel gerencial de cada área. Informes de indicadores a nivel gerencial
Establecer indicadores de ventas	Establecer metas de proyección de ventas mensuales. Realizar controles y seguimiento a los indicadores.	Aumentar los negocios efectivos de la empresa. Mejorar el flujo de caja de la empresa. Elaborar planes de acción para la atención oportuna de los clientes.	Indicadores a cumplir. Reuniones de divulgación de los mismos. Informes de indicadores a nivel gerencial.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos	Medidas	Metas	Medios
Motivar al personal	Capacitar a los empleados de la organización para que apliquen los conocimientos, para una mejorar los procesos de la empresa. Conocer la percepción de los	Mejor retribución económica. Empoderamiento para representar la organización. Compromiso con las labores que realizan.	Cursos Capacitaciones y actualizaciones. Catálogos Beneficios económicos. Préstamos. Mejor calidad de vida.

	empleados para realizar un programa que contribuya a que ellos se sientan bien y comprometidos, motivándolos para que tengan una mejor calidad de vida y proyección profesional.		Gestionar el talento humano.
Disminuir la rotación de personal	Definición de roles. Definición de procesos internos, y mejoramiento de los mismos. Capacitaciones. Exigir un nivel de conocimiento	Mantener una estabilidad laboral y económica	Documentación y descripción de cada Roll. Documentación de cada proceso y de los responsables de los flujos de los mismos. Reuniones gerenciales y de cascada, para escuchar y compartir diferentes puntos de vista. Salario adecuado a cada Roll.
Definir las funciones de cada cargo	Definición de Roles. Estandarización de procesos. Actualizaciones y capacitaciones para cada cargo. Reuniones de control y mejoramiento al interior de la organización desde el área gerencial para revisión, avances y control, de cada uno de los procesos	Conocer y socializar las funciones y responsabilidades específicas de cada individuo que hace parte de la organización	Documentación y descripción de cada Roll. Documentación de cada proceso y de los responsables de los flujos de los mismos. Reuniones gerenciales y de cascada, para aclaraciones y dudas

10.3. Referentes Teóricos

Dado que el eje fundamental de este trabajo está centrado en la elaboración de un plan de mejoramiento empresarial integral para la empresa Sival A & A Ltda., tomamos como referencia la fuente bibliográfica en la que nos indican que ‘los planes de mejoramiento son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las

recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del control fiscal, como base para la definición de un programa de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación de la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel de responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad' (Gestión Administrativa 6, 2009) .

Nuestro TPI es un proyecto de mejoramiento integral empresarial para la empresa Sival A & A Ltda., en el cual se puede aplicar:

- Capacitar al personal administrativo de la empresa en cada una de las áreas que soportan.
- Incentivar la participación de todo el personal, promoviendo el compromiso y desarrollo de la empresa.
- Mejorar la estructura organizacional y física de la empresa de acuerdo con las capacidades de sus integrantes.
- Identificar nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico que contribuya con la optimización de los recursos.
- Actualizar y mejorar los paquetes contables e informáticos para optimizar la gestión de la información en la empresa.
- Aplicar mejores prácticas en los procesos de producción y fabricación en la empresa.
 - Identificar nuevas oportunidades de negocio que permitan aumentar las líneas de atención.

11. Implementación de la Propuesta

Nuestro TPI es un proyecto de plan de mejoramiento integral empresarial para la empresa Sival A & A Ltda. en el cual se sugiere:

- Implementar la estructuración organizacional de acuerdo con la descripción de perfil cargos, enunciada a continuación, teniendo en cuenta el entorno misional, el cual contribuirá con el desarrollo de las actividades planteadas para clientes, procesos internos y aprendizaje del mapa estratégico.
- Disminuir el nivel de endeudamiento y mejorar la liquidez económica identificadas en el análisis Dofa, la espina de pesado y enunciada en el aspecto financiero del mapa estratégico.

Perfiles de cargos:

Para el desarrollo de la estructura organizacional propuesta se realizó el estudio de los cargos requeridos y se establecieron los siguientes perfiles:

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	GERENTE GENERAL
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar, coordinar y controlar las funciones de las áreas de gestión que repercuten en el funcionamiento de toda la compañía. Desarrollar la labor de mercadeo estratégico y la identificación de nuevas oportunidades de negocio. Garantizar el cumplimiento de las expectativas de la Junta de Socios de la Compañía. Garantizar la asignación de recurso para el adecuado funcionamiento de la empresa. Promover el crecimiento de la compañía y el desarrollo de nuevos mercados. Verificar que todos los colaboradores mantengan un enfoque en el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa.	
EDUCACIÓN	FORMACION
Profesional universitario en el área de ingeniería o áreas afines al objeto social de la compañía. Especialización o estudios de Post-Grado	Manejo de personal. Conocimiento sobre la industria de la construcción y metalurgia. Inducción al cargo Estructuración de proyectos

EXPERIENCIA
No inferior a 5 años en dirección, administración de empresas dedicadas al desarrollo de proyectos.
COMPETENCIAS
Orientación al cliente
Liderazgo
Empoderamiento
Orientación hacia los resultados
Calidad de trabajo
Conciencia organizacional
Comunicación formal.
Trabajo en equipo.
Don de mando
Pensamiento estratégico.
Relaciones públicas.
JEFE INMEDIATO
Junta de Socios
FUNCIONES
Definir y revisar periódicamente la planeación estratégica de la empresa. Establecer las directrices para el gasto, la inversión y la ejecución presupuestal de la compañía. Establecer las políticas y lineamientos necesarios para el efectivo funcionamiento de la organización. Definir las estrategias administrativas, financieras, comerciales y técnicas para cada área de la organización. Satisfacer las necesidades de la Junta de Socios. Garantizar la comunicación e implementación de cambios definidos por la Junta directiva o por la misma Gerencia. Definición y revisión periódica de las políticas, objetivos y metas de la gestión integral: calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional de la compañía, y velar por que se cumpla en todos los niveles de la organización. Asegurarse de que se implementan y mantienen los procesos necesarios para cumplir con las políticas de la compañía. Asegurarse de que se asignen los recursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos para el efectivo desarrollo de la compañía. Asegurarse de que se definen y divulgan las funciones, responsabilidades y autoridades de todo personal dentro de la compañía. Asegurarse de que se definen y divulgan los procesos de comunicación dentro de la organización. Firmar los documentos legales o internos requeridos por la organización. Cumplir las funciones del representante legal de la compañía en concordancia con los requisitos legales vigentes cuando así lo determine la junta de Socios. Actuar de acuerdo con las políticas de la organización, los requisitos legales y de los clientes. Realizar inducción específica al cargo del personal subordinado. Promover el bienestar dentro de la compañía. Tomar decisiones y promover acciones de mejoramiento de la organización y sus procesos. Participar en charlas y entrenamientos. Evaluar el desempeño del personal. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad. Participar en capacitaciones, entrenamientos y sensibilizaciones cuando se requiera.

Mantener confidencialidad en el manejo de la información y documentación de la compañía. Las demás inherentes al cargo.	
CONTROL	
Hacer seguimiento y evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo con los procedimientos de la empresa.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio- Alto
Exposición a Ruido	Medio
Exposición a la Intemperie	Bajo
Iluminación	Adecuada
Polvo	Medio
Esquirlas de aluminio y vidrio	Medio- Alto
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	GESTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Ejecutar la gestión administrativa y contable mediante la recopilación de información, la verificación y el registro contable de la actividad empresarial, su control periódico y cierre anual. Asegurar que el personal mantenga un enfoque de cumplimiento en los aspectos relacionados con las políticas y objetivos de la empresa.	
EDUCACIÓN	FORMACION
Profesional universitario en contaduría Pública.	Inducción al cargo
EXPERIENCIA	
Mínimo 5 años como contador público en empresas.	
COMPETENCIAS	
Orientación al cliente.	
Liderazgo.	
Empoderamiento.	
Orientación hacia los resultados.	
Organización.	
Calidad de trabajo.	
Conciencia organizacional.	
Comunicación formal.	
Trabajo en equipo.	
Pensamiento estratégico.	
Racionamiento numérico.	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General.	
FUNCIONES	
Tramitar los pagos al personal, contratista y proveedores de la organización. Realizar, verificar los registros contables de la actividad empresarial. Solicitar los documentos requeridos para la contratación del personal. Expedir las certificaciones laborales. Elaborar los estados financieros mensuales y anuales de la compañía, con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros con el fin de avalar la viabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa. Verificar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación. Evaluar y verificar cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos de declaración de renta y complementarios, e industria y comercio, la preparación de la información en medios magnéticos, registro mercantil en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional DANE. Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaboradores en lo que requieran en materia contable.	

Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesario a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen. Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y de los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas vigentes. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los libros oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e inventarios y balances) y los libros auxiliares. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del libro de actas y el registro de Socios y de la Junta Directiva. Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la Autorización de la facturación y de los requisitos solicitados. Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro. Cumplir con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de higiene y seguridad. Participar en capacitaciones, entrenamientos y sensibilizaciones cuando se requiera. Mantener la confidencialidad en el manejo de información y documentación de la compañía. Guardar respeto, reconocimiento y seguir los conductos regulares de comunicación y las líneas de autoridad durante la comunicación con sus subalternos, compañeros y superiores. Las demás inherentes al cargo.	
CONTROL	
Seguimiento a objetivos y metas del departamento. Participar en reuniones gerenciales y de planificación corporativa. Realizar inspecciones gerenciales para evaluar el grado de cumplimiento e implementación del SGI, cuando sea delegado por la gerencia. Evaluar y hacer seguimiento a las acciones correctivas y preventivas formuladas para el mejoramiento del proceso de gestión contable y del sistema de gestión integral. Hacer seguimiento y evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo con los procedimientos del sistema de gestión.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio- Alto
Exposición a Ruido	Medio
Iluminación	Adecuada
Polvo	Bajo
Esquirlas de vidrio y aluminio	Bajo
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	GESTOR COMERCIAL
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar, coordinar y controlar las funciones del Departamento Comercial. Desarrollar la labor de mercadeo estratégico y la identificación de nuevas oportunidades de negocio y desarrollo de líneas y canales de mercado existentes. Establecer relaciones comerciales con los proveedores internacionales.	
EDUCACIÓN	FORMACION
Profesional universitario en el área de ingeniería, administración de empresas, mercadeo o áreas afines. Post-grado en áreas afines a la ingeniería o al objeto social a la compañía	Inducción al cargo Manejo de Inglés.
EXPERIENCIA	
Mínimo 3 años de experiencia laboral general. Mínimo 2 años de experiencia específica en actividades del área comercial.	
COMPETENCIAS	
Orientación al cliente	
Liderazgo	
Empoderamiento	
Orientación hacia los resultados	
Calidad de trabajo	
Conciencia organizacional	
Comunicación formal.	
Trabajo en equipo	
Pensamiento estratégico	
Habilidades de negociación	
Relaciones públicas	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General	
FUNCIONES	
Planear y gestionar el posicionamiento de la empresa en el mercado así como las funciones comerciales. Planificar y coordinar las estrategias de ventas y mercadeo de organización siguiendo los lineamientos de la gerencia. Promover y participar en la consecución de nuevos clientes; atención y retención de los actuales. Efectuar investigación de mercados (Competencias y Productos). Desarrollar, revisar y validar las propuestas y ofertas comerciales de productos. Realizar visitas y negociación de contratos u órdenes de compra comerciales con clientes. Identificar las necesidades de los clientes, para dar cumplimiento a todos los requerimientos. Velar por el cumplimiento oportuno y entrega de documentación y elementos objeto de los procesos de contratación. Administrar el correo corporativo y gestionar la información que llegue por este medio.	

Consolidar resultados de la gestión comercial con la finalidad de observar el comportamiento de mercado. Preparar y presentar los informes mensuales, trimestrales y anuales de gestión del proceso gestión comercial. Coordinar la evaluación de la satisfacción del cliente y los planes de acción derivados de la misma. Todas aquellas que se deriven de la gestión el proceso de comercio.	
CONTROL	
Seguimiento al proceso de comercio de la compañía. Seguimiento a objetivos estratégicos y metas del departamento. Soporte en la presentación y cierre de propuestas y ofertas presentadas a los clientes por el departamento.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio
Exposición a Ruido	Bajo
Exposición a la Intemperie	Bajo
Exposición a Radiaciones no Ionizantes	Bajo
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	GESTOR DE TALENTO HUMANO
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Velar por el cumplimiento de los procesos de selección de personal, contratación, programas de bienestar, incentivos y evaluación de desempeño, asegurando la estabilidad de las relaciones laborales, el cumplimiento del reglamento interno, contribuir a fomentar una adecuada cultura organizacional aplicando las directrices de la Gerencia y de la Junta de Socios. Diseñar y proponer directrices, planes y programas para lograr una efectiva dirección del recurso humano. Ejecutar el proceso de liquidación de nomina y aportes de seguridad social de los trabajadores	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Profesional universitario en el área de Psicología, Administración de Empresa, Ingeniería Industrial.	Inducción al cargo
EXPERIENCIA	
Mínimo 3 años de experiencia laboral general. Mínimo 5 años de experiencia específica en el cargo.	
COMPETENCIAS	
Liderazgo	
Empoderamiento	
Orientación hacia los resultados	
Calidad de trabajo	

Conciencia organizacional
Comunicación formal.
Trabajo en equipo
Pensamiento estratégico
Habilidades de negociación
Relaciones públicas
JEFE INMEDIATO
Gerente General
FUNCIONES
Cumplir con los objetivos y metas del área. Realizar planeación estratégica y presupuestal del área. Diseñar y ejecutar el programa de bienestar de la compañía. Diseñar y ejecutar el programa de incentivos y sanciones Liderar las actividades del área con eficiencia y eficacia, cumpliendo sus funciones y la normatividad vigente. Realizar la inducción del cargo al personal nuevo. Realizar capacitaciones de los reglamentos internos de la organización a todo el personal y garantizar su cumplimiento. Garantizar que las normas, procedimientos, políticas y lineamientos establecidos para la administración del talento humano y sus relaciones laborales se cumplan correctamente. Diseñar y ejecutar el proceso de selección y contratación de talento humano acorde a los perfiles solicitados. Ejecutar la liquidación de la nómina y aportes de seguridad social de los trabajadores. Atender y resolver los requerimientos de los funcionarios desde la perspectiva laboral. Liderar el proceso de solución de conflictos que se puedan presentar con el personal de las diferentes áreas. Conocer y aplicar la normatividad vigente (leyes, acuerdos, decretos, etc.) que regulan las prestaciones sociales legales, extralegales y salariales. Ejecutar la elaboración de contratos laborales, afiliaciones, retiros, reporte de novedades. Informar a la Gerencia General y a la Junta de Socios a cerca de cambios y actualizaciones normativas. Realizar audiencias de descargos y gestionar los llamados de atención y sanciones correspondientes, previo acuerdo con el jefe inmediato y el Gerente General. Implementar la evaluación de desempeño en todas las áreas y a todos los empleados. Ejecutar la elaboración de contratos laborales, afiliaciones, retiros, reporte de novedades. Informar a la Gerencia General y a la Junta de socios a cerca de cambios y actualizaciones normativas. Recibir y avalar los permios del personal. Realizar audiencias de descargos y gestionar los llamados de atención y sanciones correspondientes, previo acuerdo con el jefe inmediato y el Gerente General. Recibir y avalar los permios del personal. Implementar la evaluación de desempeño en todas las áreas y a todos los empleados. Las demás inherentes al cargo.
CONTROL
Planeación estratégica y presupuestal del área. Seguimiento de los objetivos y metas del área Optimización de recursos Seguimiento al cumplimiento por parte del personal de los reglamentos internos de la empresa. Cumplimiento de legislación aplicable.

CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio-Alto
Exposición a Ruido	Bajo
Polvo	Bajo
Iluminación	Adecuada
Esquirlas de aluminio y vidrio	Bajo
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	GESTOR DE PRODUCCIÓN
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Planificar, coordinar y controlar las funciones del Departamento Producción. Desarrollar la labor de diseño y desarrollo de las nuevas oportunidades de negocio y velar por el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos establecidos por la organización.	
1. FUNCIONES DEL CARGO	FORMACIÓN
Profesional universitario en el área de ingeniería y carreras afines.	Inducción al cargo
EXPERIENCIA	
Mínimo 3 años de experiencia laboral general. Mínimo 5 años de experiencia específica en el cargo.	
COMPETENCIAS	
Liderazgo	
Empoderamiento	
Orientación hacia los resultados	
Calidad de trabajo	
Conciencia organizacional	
Comunicación formal.	
Trabajo en equipo	
Pensamiento estratégico	
Habilidades de negociación	
JEFE INMEDIATO	
Gerente General	
FUNCIONES	
Cumplir con los objetivos y metas del área.	
Realizar planeación estratégica y presupuestal del área.	

Diseñar y ejecutar planes de seguimiento de cada proyecto. Liderar las actividades del área con eficiencia y eficacia, cumpliendo sus funciones y la normatividad vigente. Realizar la inducción del cargo al personal nuevo. Capacitar al personal nuevo al momento de su ingreso. Informar a la Gerencia General y a la Junta de Socios a cerca de cambios y actualizaciones normativas. Comunicar las directrices de la organización a todo el personal operativo. Velar por el cumplimiento de elaboración y entrega de los productos ofrecidos. Coordinar los permisos del personal. Actualizar la información relevante sobre la normatividad vigente.	
2. RESPONSABILIDADES	
Planeación estratégica y presupuestal del área. Seguimiento de los objetivos y metas del área Optimización de recursos Elaboración de informes para el Gerente General y la Junta de Socios. Seguimiento al cumplimiento por parte del personal de los reglamentos internos de la empresa. Cumplimiento de legislación aplicable.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio-Alto
Exposición a Ruido	Medio – Alto
Polvo	Medio
Iluminación	Adecuada
Esquirlas de aluminio y vidrio	Alto
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	APRENDIZ CONTABLE
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Ejecucion, elaboración y pagos de aportes al sistema de seguridad social y parafiscales. Ejecución del sistema de generación de facturas. Elaboracion y control de los certificados de retención en la fuente, que sean solicitados por proveedores y los certificados laborales. Manejo de archivos de toda documentación contable.	
EDUCACIÓN	FORMACION
Estudiante de contaduría pública (mínimo 4 semestres), técnico o tecnólogo. Aprendiz del SENA en gestión Contable	Inducción al cargo
EXPERIENCIA	

Mínimo seis meses en el desempeño de labores técnicas en el área contable. Aprendiz en etapa productiva.	
COMPETENCIAS	
Liderazgo	
Empoderamiento	
Orientación hacia los resultados	
Organización	
Calidad de trabajo	
Conciencia organizacional	
Comunicación formal	
Trabajo en equipo	
JEFE INMEDIATO	
Gestor Administrativo y Financiero	
FUNCIONES	
Planificar las actividades inherentes a su cargo. Elaboración y pagos de al Sistema de Seguridad Social y Parafiscales. Ejecución del sistema de generación de facturas. Apoyo en la elaboración de cheques. Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, ICA, de los proveedores. Organizar y mantener el archivo confidencial con las hojas de vida de todo el personal. Manejo de Gerencia Electrónica, caja menor y liquidaciones Elaboración de consignaciones. Las demás actividades Inherentes al cargo.	
CONTROL	
Manejo de archivo de toda documentación contable.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio-Alto
Exposición a Ruido	Bajo
Iluminación	Adecuada
Polvo	Bajo
Esquirlas de aluminio y vidrio	Bajo
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

SILVAL A&A LTDA.	
PERFIL DEL CARGO	
CARGO	VENDEDOR

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Desarrollar la labor de mercadeo estratégico y la identificación de nuevas oportunidades de negocio y desarrollo de líneas y canales de mercado existentes. Establecer relaciones comerciales con nuevos clientes y realizar seguimiento allosactuales.	
EDUCACIÓN	FORMACION
Profesional o estudiante universitario en el área de mercadeo, administración de empresas o áreas afines.	Inducción al cargo
EXPERIENCIA	
Mínimo 2 años de experiencia específica en actividades del área comercial.	
COMPETENCIAS	
Orientación al cliente	
Liderazgo	
Empoderamiento	
Orientación hacia los resultados	
Calidad de trabajo	
Conciencia organizacional	
Comunicación formal.	
Trabajo en equipo	
Pensamiento estratégico	
Habilidades de negociación	
Relaciones públicas	
JEFE INMEDIATO	
Gestor Comercial	
FUNCIONES	
Promover y participar en la consecución de nuevos clientes; atención y retención de los actuales. Efectuar investigación de mercados (Competencias y Productos). Desarrollar, revisar y validar las propuestas y ofertas comerciales de productos. Realizar visitas y negociación de contratos u órdenes de compra comerciales con clientes. Identificar las necesidades de los clientes, para dar cumplimiento a todos los requerimientos. Velar por el cumplimiento oportuno y entrega de documentación y elementos objeto de los procesos de contratación. Administrar el correo corporativo y gestionar la información que llegue por este medio. Consolidar resultados de la gestión comercial con la finalidad de observar el comportamiento de mercado. Preparar y presentar los informes mensuales, trimestrales y anuales de gestión del proceso gestión comercial. Coordinar la evaluación de la satisfacción del cliente y los planes de acción derivados de la misma. Cumplimiento de meta de ventas Todas aquellas que se deriven de la gestión el proceso de comercio.	
CONTROL	
Seguimiento al proceso de comercio de la compañía. Seguimiento a objetivos estratégicos y metas del departamento.	

Soporte en la presentación y cierre de propuestas y ofertas presentadas a los clientes por el departamento.	
CONDICIONES DE TRABAJO	
CONDICIÓN	NIVEL
Uso de Computador	Medio
Exposición a Ruido	Bajo
Exposición a la Intemperie	Bajo
Exposición a Radiaciones no Ionizantes	Bajo
Reviso:	Aprobó:
Gerente de Talento Humano	Gerente General

11.1. Diccionario de competencias.

Para la elaboración de los perfiles de los cargos de la empresa, se elaboró un diccionario de competencias, en el cual se recopilan todas las competencias requeridas para la selección del talento humano y que a su vez permitirán medir el desempeño del colaborador.

Se seleccionaron competencias Generales, también denominadas como Competencias Organizacionales, éstas competen a todos los colaboradores de la empresa y las deben poseer quienes aspiren a ocupar algún cargo dentro de la organización, así mismo se definieron tres niveles de comportamiento para cada una.

Tabla 16.
Diccionario de competencias SIVAL A&A LTDA. (autoría propia)

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3

Orientación al cliente	Disposición para realizar el trabajo fundamentado en las necesidades y expectativas de los clientes, comprendiendo sus necesidades y dando solución a sus problemas y esforzarse por exceder sus expectativas en busca de mejorar su calidad de vida.	Establece relaciones con clientes, ejerce influencia sobre los grupos de interés.	Establece relaciones ocasionales con clientes y logra el apoyo y cooperación de los factores implicados.	Se le dificulta relacionarse de manera adecuada con los clientes y demás colaboradores.
Liderazgo	Ejerce influencia sobre su equipo, promueve una alta motivación por el logro de los objetivos y metas de la organización.	Ejerce una fuerte influencia sobre todos los integrantes de la Organización, los puede persuadir y motivar para que se comprometan con la Organización.	Usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una motivación hacia su trabajo.	No ejerce influencia alguna sobre el resto de sus compañeros, no los motiva.
Empoderamiento	Identificación del empleado con la organización. Disposición del trabajador para defender los intereses de la empresa. Da prioridad a los intereses de la organización.	Conoce los elementos que conforman la cultura empresarial (lenguaje, símbolos, valores) y los promulga. Defiende los intereses de la empresa dando prioridad a las metas y participa activamente para alcanzarlas.	Conoce el lenguaje (símbolos y valores de la empresa), los promulga ocasionalmente. Tiene noción de la meta de la empresa, ocasiones participa activamente para alcanzarla.	Posee un escaso conocimiento del lenguaje de la empresa, sus costumbres y valores. Puede anteponer sus intereses personales a los de la organización.
Orientación hacia los resultados	Tendencia al logro de resultados, fija metas sobre los estándares, mejora y mantiene altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por la obtención de los resultados globales de la organización. Aporta soluciones frente a problemas complejos y de alto valor agregado para la organización.	Establece objetivos considerando los posibles beneficios, comprometiendo al equipo para el alcance de los mismos. Promueve acciones de mejora, enfocado en la optimización de recursos y considerando todas las variables	Trabaja para alcanzar las metas establecidas en los tiempos previstos y con los recursos asignados.

Calidad de trabajo	Capacidad para realizar funciones y responsabilidades inherentes al cargo bajo estándares de calidad, busca la mejora continua.	Busca exactitud, asegura la veracidad de la información resultante de su trabajo con un alto nivel de precisión.	Realiza tareas con precisión, una vez que lo ha logrado no insiste en superarlas.	Poco preciso en el resultado de las tareas asignadas.
Conciencia organizacional	Compromiso e interpretación de las relaciones de poder en la organización. Capacidad de prever acontecimientos o situaciones pueden afectar a las personas.	Comprende las razones que motivan comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	Comprende, describe, utiliza e influye en las relaciones de poder existentes en la organización.	Identifica, entiende y utiliza la estructura formal de la organización (cadena de mando, las normas y los procedimientos).
Comunicación formal	Capacidad de escuchar, preguntar y expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Sabe cuándo y a quién preguntar. Capacidad de escuchar y comprender. Comunicar por escrito de forma clara y concisa.	Habilidad para identificar momentos y la forma adecuados para exponer situaciones en las políticas de la organización.	Se comunica con otras personas en forma oral y/o escrita.	Sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
Trabajo en equipo	Capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros para alcanzar las metas de la organización. Establece relaciones de cooperación y preocupación por responsabilidades del equipo de trabajo. Capacidad de trabajar con otros el logro de metas comunes.	Logra un alto nivel de desempeño, articulan sus funciones con las de sus compañeros de equipo. Fuerte sentido de colaboración con sus compañeros.	Apoya eventualmente a sus compañeros en el desarrollo de sus tareas, antepone sus objetivos personales, si se ejerce alguna presión sobre él demuestra cierta iniciativa para colaborar en el logro de una meta común.	Escasa colaboración para con sus compañeros, apoya al equipo cuando es obligado a ello o si está en riesgo su permanencia en la empresa.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS

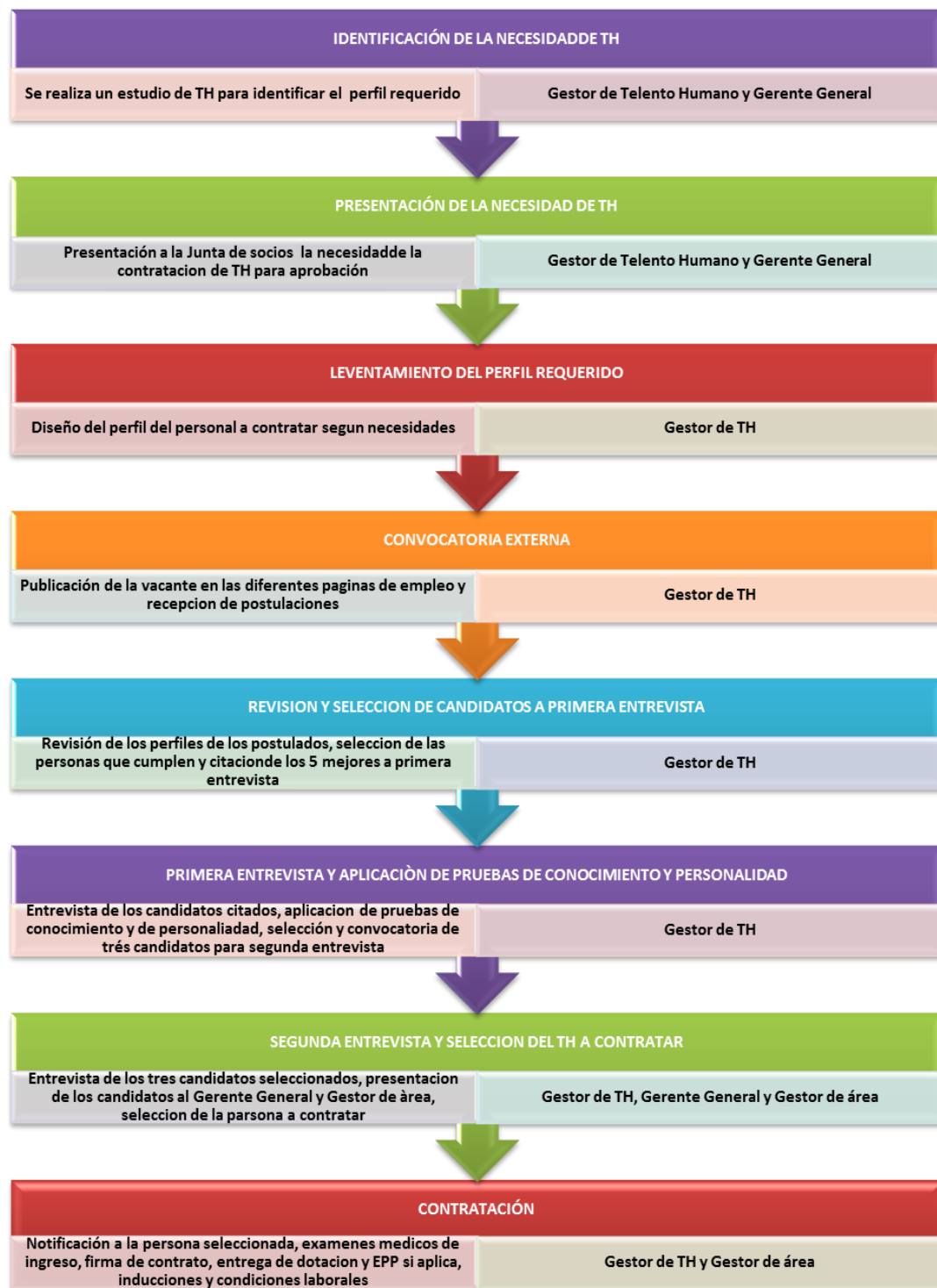
COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
-------------	------------	---------	---------	---------

Don de mando	Capacidad para organizar su equipo de trabajo, les da pautas y directrices para la realización de su trabajo, asegurándose que las instrucciones sean comprendidas y ejecutadas correctamente.	Capacidad para organizar su equipo de trabajo. Dicta clara y convincente las indicaciones para que el personal a su cargo comprenda los lineamientos para ejecutar el trabajo.	Optima capacidad de organización y planificación del trabajo. Dificultades ocasionales en el acatamiento de las instrucciones por parte del personal a su cargo.	Dificultad para organizar al personal. No da instrucciones precisas, sus colaboradores no ejecutan las en las indicaciones de forma correcta.
Pensamiento estratégico	Reconoce y comprende fácilmente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización. Capacidad para adaptarse a los cambios. Se anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Prevé las ventajas y desventajas de cada cambio.	Comprende los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización, identifica estrategias. Se adapta los cambios, anticipa y responde a las variaciones del entorno. Comprende las consecuencias de los cambios. Prevé ventajas y desventajas de los cambios.	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta oportunidades de negocio, crear alianzas estratégicas siempre que sean de fácil acceso.	Se le dificulta detectar cambios del entorno. No tiene capacidad de proponer acciones o programas para que la empresa se adapte al medio y a los cambios.
Relaciones públicas	Establecer redes complejas con las personas (clientes, proveedores, la comunidad) Esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad entre la organización y sus clientes internos y externos.	Posee recursos para consolidar la imagen de la empresa, comunica las facetas de ésta los clientes internos y externos, proveedores, y comunidad. Capacidad para realizar la publicidad de la empresa a través de dichas relaciones	Da a conocer las facetas e imagen de la empresa sólo a ciertos receptores. Ocasionalmente se le presentan dificultades para dar a conocer la imagen que se quiere publicitar de la empresa.	Escasa llegada a los grupos de interés, no posee las habilidades suficientes para establecer relaciones interpersonales necesarias.
Habilidades de negociación	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Se le dificulta realizar acuerdos satisfactorios y negociaciones.

	el problema y no en la persona.	diseñar y preparar la estrategia de cada negociación		
--	---------------------------------	--	--	--

11.2. Proceso de selección por competencias

Una vez determinada la necesidad de contratación de talento humano requerido y teniendo el perfil caracterizado, se realiza el proceso de reclutamiento; La Gestoría de Talento Humano debe garantizar que la persona seleccionada cumpla con las competencias y formación requerida para el cargo, es decir, que ésta sea idónea. El proceso de selección se realiza de forma objetiva y se desarrolla acorde con lo descrito en la gráfica No. 2., durante este proceso se verifica la información de formación y experiencia laboral brindada por los aspirantes, se aplican pruebas actitudinales y actitudinales que permitan evaluar las competencias de cada uno de los candidatos. De esta manera se va realizando un filtro que permita que al final del proceso se contrate el colaborador idóneo para el cargo.



11.3. Evaluación por Competencias, evaluación 360°.

La evaluación 360° es “un instrumento eficaz de conocimiento de uno mismo y de gestión del desarrollo²”, es una herramienta de medición del desempeño de los colaboradores en cualquier nivel de la organización, dicha valoración es realizada por la persona y quienes puedan observar el desarrollo de las actividades del colaborador evaluado (jefes, compañeros, clientes internos, colaboradores), la correcta aplicación de esta herramienta permite la potencialización de las competencias y reforzar las áreas de mejora de los individuos.

El implementar la evaluación 360° permite a la empresa valorar las competencias personales, profesionales, estratégicas, de liderazgo y sociales de sus trabajadores y los resultados obtenidos se puede utilizar en la toma de decisiones para promoción de cargos, identificar necesidades de capacitación, implementación de planes de carrera.

Para la implementación de la evaluación se requiere seguir los siguientes pasos:

- Preparación: se elabora y define el procedimiento para la implementación de la evaluación, se elaboran los formatos de las encuestas, el cronograma de ejecución, se seleccionan las competencias a valorar, las personas a la que se le aplicara la evaluación y los evaluadores.
- Sensibilización: se argumenta y da a conocer el objetivo, los beneficios, impacto de la herramienta tanto a todos los participantes, resaltando la importancia de la objetividad y ética que requiere el ejercicio.
- Evaluación: entrega de las evaluaciones y diligenciamiento tanto por partes de los evaluados como de los evaluadores.

² Tomado de: Feedback de 360° de Claude Léve-Loboyer. Ed. Gestión 200.com

- **Recolección de datos:** recopilación y revisión de las evaluaciones diligenciadas evidenciando su correcto trámite.
- **Reporteo:** Procesamiento de la información para la obtención de datos estadísticos, en donde se evidencien tendencias.
- **Retroalimentación:** se le informa al avaluado los resultados del ejercicio, de forma positiva, de tal forma que la información suministrada permita el crecimiento personal y profesional del colaborador,
- **Planes de desarrollo:** con los resultados obtenidos se crean planes que permitan la potencialización de las competencias del colaborador, así como el refuerzo en las áreas en las que se encuentra débil.

EVALUACIÓN 360° SIVAL A&A LTDA.	
1. Datos del Evaluado:	Fecha: _____
Nombre: _____	Cargo: _____
Área: _____	
2. Datos del Evaluador:	Relación con el evaluado: Marcar con una X
Evaluador :	Jefe Inmediato ☐ Supervisado ☐ Colega (par) ☐ Cliente Interno ☐
I. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Orientación al cliente	
1. Brinda de forma rápida, eficiente y amable su servicio al cliente interno y externo	
2. Demuestra interés por las resolver las necesidades del cliente interno y externo	
3. Da solución a las necesidades del cliente interno y externo	
Observaciones	
Liderazgo	
1. Dirige efectivamente las labores de sus equipo	
2. Motiva a su equipo para alcanzar la metas esperadas	
3. Incentiva el trabajo autónomo y responsable	

Observaciones	
Empoderamiento 1. Organiza de forma objetiva el tiempo y los recursos 2. Da lo mejor de sí para alcanzar los mejores resultados 3. Su desempeño es mayor al del promedio	
Observaciones	
Comunicación Formal 1. Se expresa con seguridad y de forma clara 2. Escucha y realiza las instrucciones dadas 3. Es respetuoso y se dirige a los demás de forma adecuada	
Observaciones	
Trabajo en equipo: 1. Es respetuoso con los demás funcionarios de la empresa y se relaciona adecuadamente 2. Contribuye con el logro de los objetivos de la organización 4. Reconoce y valora el trabajo de sus compañeros	
Observaciones	
II. COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
Don de mando 1. Tiene la lealtad de sus subordinados 2. Conoce a sus colaboradores y contribuye con su crecimiento profesional 4. Da ejemplo con sus acciones	
Observaciones	
Pensamiento estratégico 1. Reconoce los cambios del entorno e identifica oportunidades de negocio 2. Prevé las ventajas y desventajas de cada cambio. 3. Se anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno	
Observaciones	
Relaciones públicas 1. Mantiene buena relación con los integrantes externos e internos de la organización. 2. Realiza la publicidad de la empresa de forma exitosa 3. Establece relaciones comerciales sólidas	

Observaciones	
Habilidades de negociación 1. Llega a acuerdos satisfactorios 2. Diseña estrategias de negociación beneficiosas para la compañía y sus colaboradores 3. Se centra en el problema y no en la persona.	
Observaciones	

11.4. Gestión del desempeño

Una vez realizada la evaluación de desempeño utilizando la herramienta 360°, el Gerente General, el gestor del área y el gestor de talento Humano analizan los resultados obtenidos para dar la correspondiente retroalimentación al colaborador, como se mencionó anteriormente, esta se debe realizar de forma positiva, resaltando las áreas fuertes de la persona, seguido de sus oportunidades de mejora, para que la persona pueda tomar medidas encaminadas a reforzar sus áreas fuertes y trabajar en el mejoramiento de las débiles.

Se elabora un plan de mejora para cada persona con el objeto de disminuir la diferencia de los resultados obtenidos con los puntajes requeridos por la organización, igualmente se diseñan planes grupales para tratar las tendencias detectadas enfatizando el desarrollo de las competencias clave. Dicho plan está orientado a encaminar al evaluado hacia la auto-reflexión y la búsqueda del perfeccionamiento para que de esta manera su mejora redunde en el incremento de localización de su trabajo en la empresa.

La retroalimentación la realiza el jefe inmediato mediante una reunión, y se le hace saber al empleado las recomendaciones, acciones a seguir y se recibe la retroalimentación del colaborador respecto a los resultados que obtuvo.

Así mismo, se identifican tendencias y brechas que permiten tomar decisiones respecto a clima organizacional, políticas, actualización del plan de capacitaciones, practicas organizacionales y de formación y capacitación de los trabajadores por medio del cual los colaboradores lleguen a los resultados esperados por la organización.

11.5. Plan de desarrollo por Competencias

Los resultados arrojados por las evaluaciones de desempeño permiten la identificación de las competencias que se deben fortalecer, de esta manera el personal crece profesionalmente y trabaja por alcanzar los objetivos de la compañía.

El diseño de los planes de mejora tanto individuales como grupales están enfocados en la formación y capacitación de las personas para que tengan las habilidades necesarias para el ejecución de sus actividades y las de niveles jerárquicos superiores, de esta manera los trabajadores crecen laboral y personalmente.

Adicionalmente al plan de capacitación descrito en el punto No. 8 del presente documento, se puede hacer uso de las capacitaciones que ofrece la ARL a sus empresas afiliadas, dicha capacitaciones son impartidas por personas formadas en cada tema y son de fácil acceso para la empresas y productivas para el personal.

Tabla 17.
Plan de desarrollo por competencias. (autoría propia)

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS			
Tema	Fecha	Convocados	Indicador
Liderazgo	Enero 27 de 2017	Todo el personal	<u>No. de asistentes</u> No. de convocados
Empoderamiento	Febrero 24 de 2017	Todo el personal	<u>No. de asistentes</u> No. de convocados
Comunicación asertiva	Marzo 31 de 2017	Todo el personal	<u>No. de asistentes</u> No. de convocados
Atención al cliente	Abril 28 de 2017	Todo el personal	<u>No. de asistentes</u> No. de convocados
Trabajo en Equipo	Mayo 26 de 2017	Todo el personal	<u>No. de asistentes</u>

Habilidades de negociación	Junio 30 de 2017	Todo el personal	No. de convocados <u>No. de asistentes</u> No. de convocados
----------------------------	------------------	------------------	--

Teniendo como base la orientación y sensibilización impartida en las charlas y capacitaciones, la Gestoría de recurso Humano desarrollará actividades de reforzamiento, seguimiento y profundización, para que el conocimiento obtenido sea aplicado en las actividades cotidianas de los colaboradores.

11.6. Capacitación formación y desarrollo

			sept-16			oct-16			nov-06			feb-17			mar-17			abr-17			may-17			jun-17			Total
Programa	Modalidad	Cargo	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	Valor	Días	Trans	
Habilidades gerenciales	Presencial	Gerente	99.000	4	16.000																						
Administración de Empresas	Presencial	Gerente	99.000	5	20.000																						
Liderazgo y Trabajo en Equipo	Presencial	Gerente				690.000	6	24.000																			
Gerencia y fidelización de clientes	Presencial	Gerente							790.000	2	8.000																
Seguridad industrial y Salud Ocupacional	Presencial	Gerente							790.000	2	8.000																
Aspectos tributarios para microempresas	Presencial	Gerente y Contador										198.000	3	24.000													
Inducción a las NIF	Presencial	Gerente										99.000	3	12.000													
Tendencias en cobranza y recaudo de cartera	Presencial	Gerente y Contador													198.000	5	20.000										
Fundamentos Contables y financieros	Presencial	Gerente										198.000	5	40.000													
Técnicas de Ventas	Presencial	Dir. Ventas y Vendedor																1.380.000	6	24.000							
Ventas y Mercadeo	Presencial	Dir. Ventas y Vendedor																198.000	5	20.000							
Manejo de objeciones y cierre de ventas	Presencial	Dir. Ventas y Vendedor																			1.300.000	2	8.000				
Coaching para ventas	Presencial	Dir. Ventas																			790.000	2	8.000				
Desarrollo de habilidades en ventas	Presencial	Dir. Ventas																						99.000	2	8.000	
TOTAL			198.000		36.000	690.000		24.000	1.580.000		16.000	495.000		76.000	198.000		20.000	1.578.000		44.000	2.090.000		16.000	99.000		8.000	7.168.000

No todos los colaboradores tiene las mismas necesidades de formación y capacitación, teniendo en cuenta que SIVAL es una empresa familiar, se diseñó el plan de capacitaciones presentado en el cuadro anterior, éste plan está dirigido a las directivas de la compañía, para que desarrollen habilidades propias de su cargo y dicho conocimiento redunde en el progreso y sostenibilidad de la empresa.

Para la elaboración del plan de capacitaciones se analizó las competencias que se requieren potencializar en cada cargo, y se buscó una entidad experta en el tema como lo es la Cámara de Comercio en donde se tomaran los cursos durante el primer semestre de 2017, de la misma forma como se planteó en el punto anterior, éstas capacitaciones se les realizara seguimiento para que los conocimientos sean aplicados se apliquen en la empresa.

11.7. Sistema de reconocimientos y compensación

Por medio de la implementación de un sistema de reconocimientos y compensación se busca crear sentido de pertenencia del trabajador hacia la compañía y propiciar un buen clima laboral lo cual redundara en una mayor productividad de los colaboradores y rentabilidad de la empresa.

11.7.1. Económicos

- Comisiones por ventas y negocios efectivos, 3% sobre el valor de la venta.
- Reconocimiento por cumplimiento de metas y objetivos anuales.
- Reconocimiento por innovaciones que minimicen costos a la empresa.

11.7.2. Emocionales

- El colaborador no labora el día su cumpleaños.
- Media jornada laboral libre el día del cumpleaños de su conyugue y el de sus hijos.
- Celebración mensual de cumpleaños.
- Obsequio para los hijos de los colaboradores en navidad.

- Reconocimiento institucional por los logros y desempeño laboral.
- Celebración de fin de año con incentivos (rifas y concursos).

11.8. Tiempo de ejecución: desde septiembre de 2016 a Julio de 2017.

- Costos: \$7.168.000 en capacitación y
- Estructuración de organigrama empresarial.
- Definición de roles y funciones de cada cargo.
- Establecimiento de indicadores de gestión de cada área de trabajo.
- Implementación de cultura organizacional.
- Socialización con el personal de la empresa de la estructuración, gestión e implementación de los cambios.

11.9. Análisis financiero

11.9.1. Proyección de ventas

Para poder hacer una proyección de ventas acorde con el crecimiento de la empresa en los últimos años se debe manejar una agresiva gestión en el área comercial, por lo tanto se propone manejar con la planta que se tiene y hacer énfasis en las obligaciones comerciales que el Gerente general, el Gestor comercial y el coordinador logístico, (donde se quiere manejar las verdaderas necesidades del cliente con un seguimiento desde la preventa, venta (desarrollo del servicio hasta la satisfacción total del cliente) todo esto será debidamente medido en cada etapa para garantizar la fidelización del cliente y la excelente experiencia durante todo el proceso de la gestión.

	Aumento Comercial	Participación	Venta Anual	Venta Mes
Ventas 2015	85.523.082	8%	1.130.606.730	94.217.228
Proyección 2017	146.978.875	12%	1.277.585.605	106.465.467

Se realiza el análisis de la venta comparativa en 2014 y 2015 donde hay una evolución comercial del 8%. Se proyectan con base a la venta de 2015 un aumento de 12% para 2017.

El criterio que se tiene en cuenta es la estrategia de ventas que deberá ejecutar el personal del área comercial, de acuerdo con la capacitación que se realizará al personal, se implementarán indicadores de ventas mensuales, se realizará seguimiento de los proyectos y se aumentarán los clientes potenciales.

11.9.2. Presupuesto de ventas

Con base al valor proyectado para año 2017, y trabajando sobre 3 comerciales. Se saca presupuesto por comercial (Arpu; Valor venta diaria promedio. Presupuesto; Meta mensual a alcanzar).

	Presupuesto Diario	Presupuesto Mes	Vta Proyectada Anual
Comercial 1	1.478.687	35.488.489	425.861.868
Comercial 2	1.478.687	35.488.489	425.861.868
Comercial 3	1.478.687	35.488.489	425.861.868
Total	4.436.061	106.465.467	1.277.585.605

Comercial 1	Persona a contratar
Comercial 2	Gestor Comercial
Comercial 3	Gerente General

Se encuentra la necesidad de incorporar una persona que de soporte al área comercial para lograr las metas de venta propuestas y abarcar mayor cantidad de mercado.

Se asigna un presupuesto de venta a cada vendedor para alcanzar la meta propuesta en el año 2017.

11.9.3. Seguimiento a gestión de ventas.

Seguimiento por mes. Donde se identifica con base al presupuesto el cumplimiento y proyección, como vamos a la fecha y como se llegaría a cerrar de continuar por este mismo resultado. Esto también permite identificar a tiempo la aplicación de nuevas estrategias comerciales.

Para poder hacer seguimiento, tener control y tomar medidas las metas de venta se desglosan en metas diarias (solo días laborales), mensuales y anual. Al poder manejar un control en cada una de las etapas del proceso de la venta, se evidenciara de una manera medible donde se está iniciando el error y poder ser corregido, para poder brindar una óptima calidad de servicio y que el cliente se sienta acompañado y asesorado en todo este proceso en nuestra empresa.

Seguimiento Ventas Mensual								
	Venta Efectiva Mes	Avance VS Presupuesto	Déficit	Proyección \$	Proyección %	Días Laborales	Días Transcurridos	Días Restantes
Comercial 1	5.250.320	15%	2.143.115	25.201.536	71%	24	5	19
Comercial 2	6.425.308	18%	968.127	30.841.478	87%	24	5	19
Comercial 3	7.200.000	20%	193.435	34.560.000	97%	24	5	19

El seguimiento a las ventas se debe iniciar a partir del día 5 de cada mes, allí se puede analizar la evolución y desempeño del vendedor y tomar acciones en caso de no estar logrando la meta propuesta. La realización de esta tarea de forma constante es fundamental para lograr las metas propuestas. Los resultados obtenidos los primeros días permiten la implementación de nuevas estrategias comerciales a tiempo.

11.9.4. Recaudo de cartera en mora

El impacto que el recaudo de cartera reflejaría en las finanzas de Sival sería bastante positivo, ya que la liquidez de la empresa mejoraría, disminuyendo el nivel de endeudamiento y aumentaría el nivel adquisitivo permitiendo tener un músculo económico fortalecido.

En pro de mejorar el flujo de caja y recuperación de cartera se propone contactar uno a uno a nuestros acreedores y darles planes de pago que estaría dentro de una conciliación que serviría para bajar sus cuentas por pagar, siendo este un gana gana para las partes, tal y como se ve reflejado en el plan de recuperación 1 y 2:

Cartera total: \$ 176.423.487

Factura	Cliente	Fecha	Abonos	Valor fact	SalDOS	Fecha de vencimiento	Total días vencidos
789	Inversiones Cargil	29/06/2015	45.000.000	49.291.876	4.291.876	29/06/2015	531
930	Milan Desarrollos	17/11/2016		14.266.886	14.266.886	17/11/2016	24
931	Milan Desarrollos	17/11/2016		2.153.873	2.153.873	17/11/2016	24
932	Marval S.A.	18/11/2016		23.095.774	23.095.774	18/11/2016	23
933	Cemex Soluciones SA	18/11/2016		3.476.527	3.476.527	18/04/2017	-128
934	Cemex Soluciones SA	18/11/2016		3.844.008	3.844.008	18/04/2017	-128
935	Cemex Soluciones SA	21/11/2016		2.477.801	2.477.801	21/04/2017	-131
TOTAL:				98.606.745	53.606.745		

EMPRESA	VALOR	CONCEPTO
RESERVA FONTANAR	8.692.353	Rete garantía
BIOCONSTRUCCIONES SA.	3.787.065	Rete garantía
NODOS. PROY. VILLA SAMANTHA	4.892.612	Rete garantía
NODOS. PROY. CANARIAS	366.800	Rete garantía
INGENAL:	19.464.882	Rete garantía
MULTIPROC	15.000.000	Rete garantía
CONACO	4.000.000	Rete garantía
GRUPO 7 TORRE 8	2.424.585	Rete garantía
MALVA FASE 2	17.679.700	Rete garantía
MALVA FASE 3	15.938.829	Rete garantía
CALA FASE 1	9.877.469	Rete garantía
CALA FASE 4	4.452.419	Rete garantía
MARVAL -TERRANOVA	2.349.270	Rete garantía
MARVAL - LILO FASE 1	215.777	Rete garantía

MARVAL - MACADAMIA FASE 1	14.904	Rete garantía
CEMEX - SARA LUCIA	1.934.908	Rete garantía
CEMEX - BECERRIL	371.496	Rete garantía
INC LUTECIA	10.329.973	Rete garantía
DISPROINT	\$ 1.023.700	Rete garantía
TOTAL	\$ 122.816.742	

Plan recuperación 1er Nivel: Se ofrece al cliente un plan de pagos que consiste en cancelar el 10% de la deuda dentro de los siguientes 7 días luego de firmar el acuerdo de pago, el saldo en 12 cuotas mensuales iguales, sin recargo de intereses.

RECUPARACION CARTERA PLAN 1				
Cliente	Cartera	Cuota Inicial 10% a 7 Días	Valor a Financiar	Cuota 12 Meses
INVERSIONES CARGIL	4.291.876	429.188	3.862.688	321.891
MILAN DESARROLOS	14.266.886	1.426.689	12.840.197	1.070.016
MILAN DESARROLOS	2.153.873	215.387	1.938.486	161.540
MARVAL S.A.	23.095.774	2.309.577	20.786.197	1.732.183
CEMEX SOLUCIONES SA	3.476.527	347.653	3.128.874	260.740
CEMEX SOLUCIONES SA	3.844.008	384.401	3.459.607	288.301
CEMEX SOLUCIONES SA	2.477.801	247.780	2.230.021	185.835
TOTAL	53.606.745	5.360.675	48.246.071	4.020.506

CLIENTE	CARTERA	Cuota Inicial 10% a 7 Días	Valor a Financiar	Cuota 12 Meses
RESERVA FONTANAR	8.692.353	869.235	7.823.118	651.926
BIOCONSTRUCCIONES SA.	3.787.065	378.707	3.408.359	284.030
NODOS. PROY. VILLA SAMANTHA	4.892.612	489.261	4.403.351	366.946
NODOS. PROY. CANARIAS	366.800	36.680	330.120	27.510
INGENAL:	19.464.882	1.946.488	17.518.394	1.459.866
MULTIPROC	15.000.000	1.500.000	13.500.000	1.125.000
CONACO	4.000.000	400.000	3.600.000	300.000
GRUPO 7 TORRE 8	2.424.585	242.459	2.182.127	181.844
MALVA FASE 2	17.679.700	1.767.970	15.911.730	1.325.978
MALVA FASE 3	15.938.829	1.593.883	14.344.946	1.195.412
CALA FASE 1	9.877.469	987.747	8.889.722	740.810
CALA FASE 4	4.452.419	445.242	4.007.177	333.931

MARVAL -TERRANOVA	2.349.270	234.927	2.114.343	176.195
MARVAL - LILO FASE 1	215.777	21.578	194.199	16.183
MARVAL - MACADAMIA FASE1	14.904	1.490	13.414	1.118
CEMEX - SARA LUCIA	1.934.908	193.491	1.741.417	145.118
CEMEX - BECERRIL	371.496	37.150	334.346	27.862
INC LUTECIA	10.329.973	1.032.997	9.296.976	774.748
DISPROINT	1.023.700	102.370	921.330	76.778
TOTAL	122.816.742	12.281.674	110.535.068	9.211.256

	Recuperación \$	Recuperación %
Cartera Recuperada a 7 Días	\$ 17.642.349	10%
Recuperación Mensual	\$ 13.231.762	8%

Plan recuperación 2er Nivel: Se ofrece al cliente un plan de pagos que consiste en cancelar el 8% de la deuda dentro de los siguientes 7 días luego de firmar el acuerdo de pago, el saldo en 12 cuotas mensuales iguales, sin recargo de intereses.

RECUPARACION CARTERA PLAN 2				
CLIENTE	CARTERA	Cuota Inicial 8% a 7 Días	Valor a Financiar	Cuota 12 Meses
INVERSIONES CARGIL	4.291.876	343.350	3.948.526	329.044
MILAN DESARROLOS	14.266.886	1.141.351	13.125.535	1.093.795
MILAN DESARROLOS	2.153.873	172.310	1.981.563	165.130
MARVAL S.A.	23.095.774	1.847.662	21.248.112	1.770.676
CEMEX SOLUCIONES SA	3.476.527	278.122	3.198.405	266.534
CEMEX SOLUCIONES SA	3.844.008	307.521	3.536.487	294.707
CEMEX SOLUCIONES SA	2.477.801	198.224	2.279.577	189.965
TOTAL	53.606.745	4.288.540	49.318.205	4.109.850

CLIENTE	CARTERA	Cuota Inicial 8% a 7 Días	Valor a Financiar	Cuota 12 Meses
RESERVA FONTANAR	8.692.353	695.388	7.996.965	666.414
BIOCONSTRUCCIONES SA.	3.787.065	302.965	3.484.100	290.342
NODOS. PROY. VILLA SAMANTHA	4.892.612	391.409	4.501.203	375.100
NODOS. PROY.CANARIAS	366.800	29.344	337.456	28.121
INGENAL:	19.464.882	1.557.191	17.907.691	1.492.308

MULTIPROC	15.000.000	1.200.000	13.800.000	1.150.000
CONACO	4.000.000	320.000	3.680.000	306.667
GRUPO 7 TORRE 8	2.424.585	193.967	2.230.618	185.885
MALVA FASE 2	17.679.700	1.414.376	16.265.324	1.355.444
MALVA FASE 3	15.938.829	1.275.106	14.663.723	1.221.977
CALA FASE 1	9.877.469	790.198	9.087.271	757.273
CALA FASE 4	4.452.419	356.194	4.096.225	341.352
MARVAL -TERRANOVA	2.349.270	187.942	2.161.328	180.111
MARVAL - LILO FASE 1	215.777	17.262	198.515	16.543
MARVAL - MACADAMIA FASE1	14.904	1.192	13.712	1.143
CEMEX - SARA LUCIA	1.934.908	154.793	1.780.115	148.343
CEMEX - BECERRIL	371.496	29.720	341.776	28.481
INC LUTECIA	10.329.973	826.398	9.503.575	791.965
DISPROINT	1.023.700	81.896	941.804	78.484
TOTAL	122.816.742	9.825.339	112.991.403	9.415.950

	Recuperación \$	Recuperación %
Cartera Recuperada a 7 Días	\$ 14.113.879	8%
Recuperación Mensual	\$ 13.525.801	8%

Con todo lo anterior se evidencia que se requiere incrementar las ventas de una manera real en el sector comercial teniendo en cuenta que nuestro esfuerzo y la finalidad de la empresa es consolidarse en el mercado como una empresa confiable que piensa en una utilidad pero ante todo en sus clientes con una sana competencia y un continuo seguimiento a todos nuestros procesos operativos, comerciales y financieros a la vanguardia de nuestros clientes con ideas innovadoras para mejorar y satisfacer día a día su experiencia con SIVAL.

12. Investigación, Desarrollo e Innovación

Dentro de la investigación realizada se han identificado potenciales aspectos de innovación que pueden coadyuvar al crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa:

- Capacitar al personal administrativo de la empresa en cada una de las áreas que soportan.
- Incentivar la participación de todo el personal, promoviendo el compromiso y desarrollo de la empresa.
- Mejorar la estructura organizacional y física de la empresa de acuerdo con las capacidades de sus integrantes.
- Identificar nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico que contribuya con la optimización de los recursos.
- Actualizar y mejorar los paquetes contables e informáticos para optimizar la gestión de la información en la empresa.
- Aplicar mejores prácticas en los procesos de producción y fabricación de los productos elaborados y comercializados.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio que permitan aumentar las líneas de atención.
- Innovar en diseños para crear un factor diferenciador con la competencia.

13. Análisis estratégico internacional

13.1. Forma de internacionalización

Una vez se logre la estabilidad económica y financiera de Sival A & A se busca implementar un plan de internacionalización de la empresa con el fin de ampliar el mercado, dar a conocer la empresa, identificar y aprovechar las oportunidades comerciales que presentan algunos países, asistiendo y participando en ferias internacionales de construcción, diseño y arquitectura.

13.2. Objetivos perseguidos con la internacionalización

- Conocer la dinámica del mercado internacionalmente
- Abrir mercado en otros países
- Participar en licitaciones internacionales
- Adquirir conocimiento que permita el mejoramiento de técnicas manipulación del aluminio.
- Estar a la vanguardia en diseños de ventanearía, estructuras y fachadas.
- Establecer relaciones comerciales con socios estratégicos
- Adopción de tecnología que coadyuve a minimizar tiempo y costos.

13.3. Análisis de los factores

Asistir a las ferias internacionales de construcción diseño y arquitectura que se desarrollan en:

- Argentina: Mercosur – Exportar.
- Perú: Acuerdo del pacifico. Acuerdo bilateral – Exportar.
- Panamá: Acuerdo comercial - Exportar
- Ecuador : Can (no pago de aranceles) - Exportar
- Unión Europea: Acuerdo de libre comercio – Gestión del conocimiento.

- Estados Unidos: Acuerdo de libre comercio– Gestión del conocimiento.

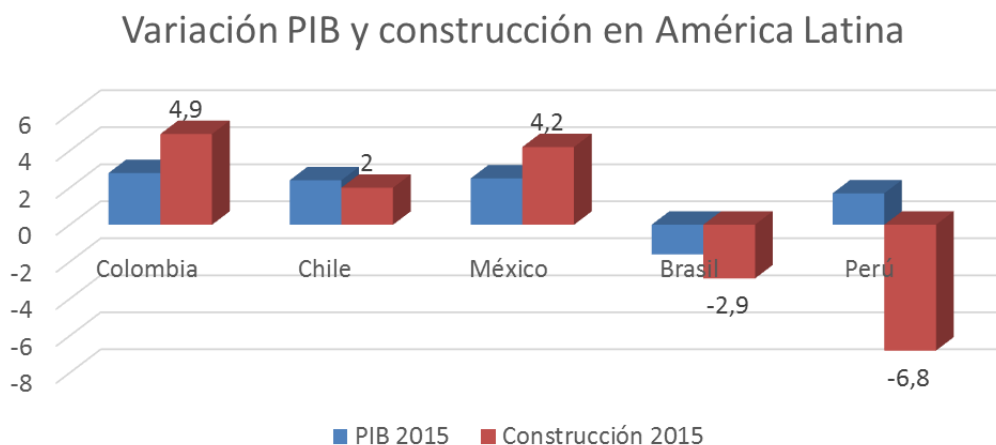
13.4. Análisis de los factores sectoriales

Crecimiento del sector construcción en el último año de los países a los cuales se quiere exportar:

- Argentina 7%
- Panamá: 10%
- Perú: 4%
- Ecuador 5.5%

13.5. Análisis de los factores interempresariales

De acuerdo con el comportamiento que ha tenido el sector de la construcción en el primer trimestre del 2015 en América Latina, se refleja que en los países que se puede incursionar con Sival A & A serían Chile y México, ya que este sector se ha mantenido estable y demandan infraestructura como la que ofrece la empresa.



Grafica 15. Construcción en América. (DANE cálculo revista Dinero).

13.6. Formulación estratégica internacional

13.6.1. Estrategia de entrada

- Inicialmente asistir a las conferencias, mesas de trabajo, foros y capacitaciones.
- Estudiar los posibles mercados analizando el comportamiento del sector en los últimos tres años, cantidad de proyectos de construcción aprobados y en curso, legislación, etc.

13.6.2. Estrategia competitiva

- Vincular la empresa a un gremio como Camacol
- Implementar estándares de calidad que permitan optimizar la producción en línea
- Activar la marca Sival A & A por medio de herramientas tecnológicas como página web con un catálogo de productos y servicios actualizado y redes sociales para llegar al mercado que se encuentra desatendido.

13.6.3. Estrategias Funcionales

- Participar en cursos de actualización
- Asistir a charlas, foros, mesas de trabajo, muestra y exposiciones.
- Adquirir maquinaria, equipo, materia prima y programas que modernicen los diseños y forma de elaborar los productos.

13.7. Implantación estratégica internacional

13.7.1. Estructura organizativa internacional

- Gerente General.
- Administración desde Colombia.
- Delegado internacional.

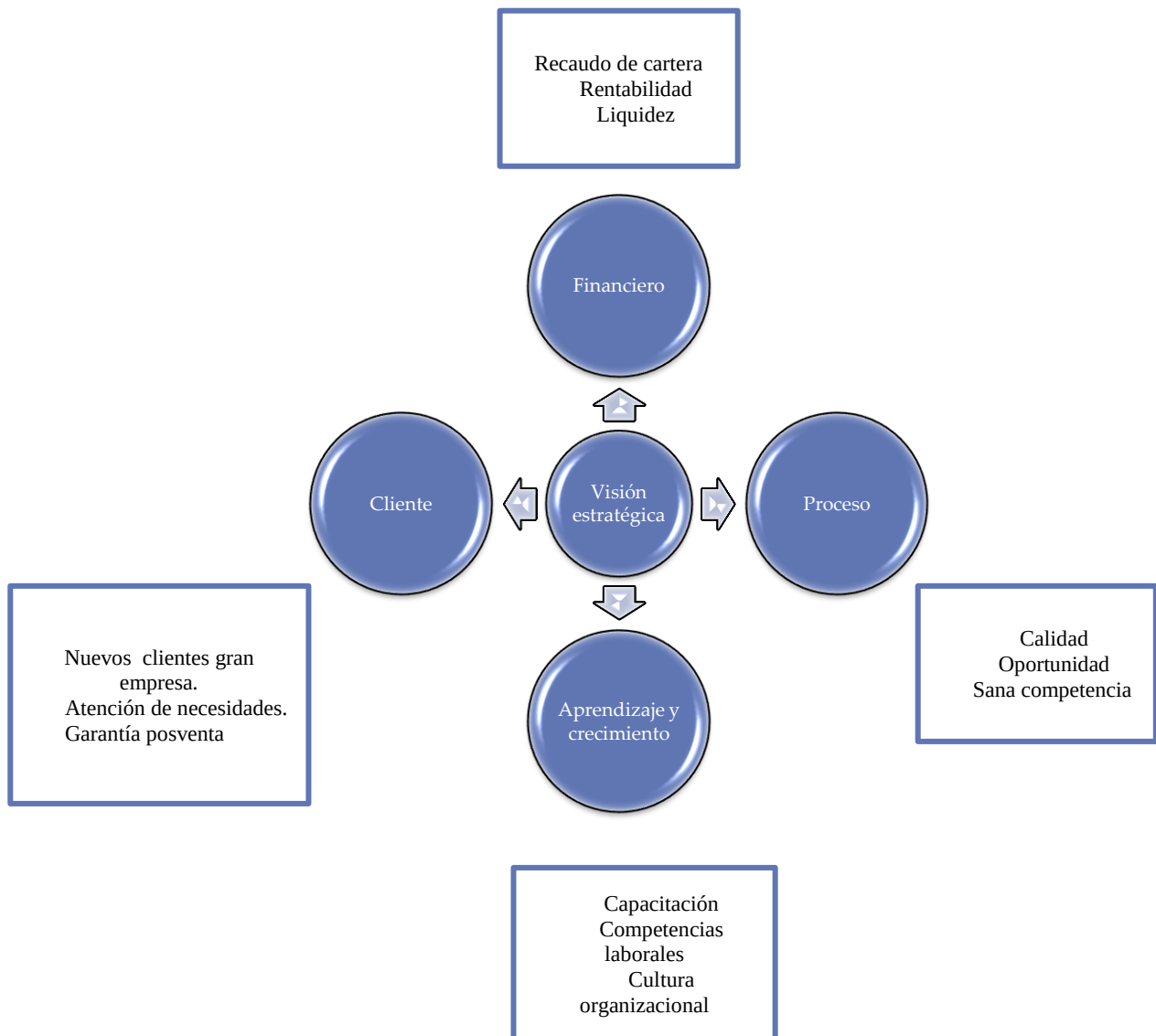
13.7.2. Control estratégico internacional

- Las siguientes ferias son para las que en un mediano plazo la empresa podría prepararse para participar como expositor dándose a conocer:

- Expoconstrucción y expodiseño del 16 al 21 mayo de 2017 en Bogotá. Sival A & A se vinculó al programa de emprendimiento de la CCB, por medio del cual se puede conseguir apoyo para la participación con un stand en la feria.
- Expo Hormigón: organizada por la Cámara Chilena de la Construcción se realizará del 4 al 7 de octubre de 2017 en Chile. Siendo este país uno de los que se ha mantenido estables en el sector de la construcción en América Latina la empresa se puede apalancar con los proyectos apoyados por Proexport para participar en esta feria que representa una gran oportunidad de internacionalización de la empresa.

14. Plan de Acción.

14.1. Balance Score Card



Grafica 16. Balance Score Card

14.2. Mapa Estratégico



Grafica 17. Mapa Estratégico

14.3. Cronograma

Actividad	Responsable	Tiempos																
		mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
Diagnóstico de la empresa	Marcela Garzón Catherine Campos																	
Socialización resultados y análisis	Catherine Campos																	
Elaboración propuesta plan de mejoramiento	Marcela Garzón Catherine Campos																	
Aprobación plan de mejoramiento	Junta de socios Sival A&A																	
Ejecución del plan de mejoramiento	Sival A& A																	
Seguimiento del plan de mejoramiento	Junta de socios Sival A&A Marcela Garzón Catherine Campos																	
Evaluación del plan de mejoramiento	Junta de socios Sival A&A																	
Análisis de resusltados plan de mejoramiento	Marcela Garzón Catherine Campos																	
Continuidad del plan de mejoramiento	Junta de Socios Sival A&A																	
Informe de resultados del plan de mejoramiento	Marcela Garzón Catherine Campos																	

14.4. Indicadores

Indicadores neurales de la propuesta de TPI a partir de Kaizen:

Mejoramiento de las ventas y consecución de nuevos negocios.

- Seiri: Para licitar no se requiere pago de comisiones a intermediarios.
- Seiton: Estructura de un tablero de control que permita medir los tiempos de producción por cada proyecto.
- Seiso: Mantenimiento de los equipos y herramientas con las cuales se realizan las estructuras y productos que se venden.
- Seiketsu: Estructurar cada proyecto socializándolo con cada una de las personas que intervienen en el proceso.
- Shitsuke: Socializar con cada uno de los que intervienen en el proceso cada uno de los proyectos para que quede completamente claro el compromiso e intervención de cada uno.

Establecer un modelo de gestión del talento humano.

- Seiri: Estandarizar y realizar una descripción de cargos de acuerdo con las funciones desempeñadas por cada empleado.
- Seiton: Contar con un área central que conozca el estado de cada uno de los empleados de la empresa.
- Seiso: Disponer de un espacio que le permita a los empleados compartir.
- Seiketsu: Establecer los roles, atribuciones y responsabilidades de cada cargo.
- Shitsuke: Socializar con la planta de personal cada uno de los cargos con sus respectivos roles para que tengan un direccionamiento adecuado en cada proceso.

Mejoramiento de la liquidez de la empresa

- Seiri: Contar con la tecnología necesaria para controlar el estado de liquidez de la empresa.
- Seiton: Organizar la planta de producción de tal forma que permita disminuir los tiempos de ejecución, aumentar la productividad y manejar de una forma más adecuada los retazos.
- Seiso: Mejorar la planta de tal forma que se vea limpia y que los clientes puedan visitarla cuando deseen verificar el proceso de producción.
- Seiketsu: Implementar un tablero de control en el área de producción para que todo el personal pueda gestionar, hacer seguimiento y control de cada proyecto.
- Shitsuke: Socializar cada cambio, mejora y estructuración de la empresa para que todos estén alineados con los procedimientos y seguimientos de los proyectos.

15. Costos

15.1. Costos de nómina

Teniendo en cuenta la importancia del talento humano para el desarrollo de las actividades de Sival A & A, de acuerdo con la información registrada en la siguiente tabla, se puede observar la influencia que ejercen los costos administrativos en la gestión financiera de la empresa, ya que algunos de los actuales problemas identificados reflejan las dificultades para pagar la nómina porque no se tiene el suficiente flujo de caja para cumplirlas:

No.	CARGO	SALARIO	COMISIONES	AUX. TRANSPORTE	TOTAL SALARIO	PRESTACIONES				TOTAL PRESTACIONES	SEGURIDAD SOCIAL			TOTAL SEG SOCIAL	PARAFISCAL	
						CESANTIAS	INT. CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES		SALUD	PENSION	ARL		CAJA	ICBF
1	Gerente	2.000.000	300.000	-	2.300.000	191.590	23.000	191.590	95.910	502.090	195.500	276.000	12.006	483.506	92.000	5.748
2	Gestor Administrativo y Financiero	1.000.000	-	77.700	1.077.700	89.772	10.777	89.772	44.940	235.262	91.605	129.324	5.626	226.554	43.108	2.693
3	Gestor de Talento	1.000.000	-	77.700	1.077.700	89.772	10.777	89.772	44.940	235.262	91.605	129.324	5.626	226.554	43.108	2.693
4	Gestor	1.000.000	300.000	77.700	1.377.700	114.762	13.777	114.762	57.450	300.752	117.105	165.324	7.192	289.620	55.108	3.443
5	Gestor de Producción	1.000.000	-	77.700	1.077.700	89.772	10.777	89.772	44.940	235.262	91.605	129.324	5.626	226.554	43.108	2.693
6	Vendedor	850.000	-	77.700	927.700	77.277	9.277	77.277	38.685	202.517	78.855	111.324	4.843	195.021	37.108	2.318
7	Aprendiz contable	689.455	-	77.700	767.155	-	-	-	-	-	65.208	92.059	4.005	161.271	30.686	-
8	Coordinador Logístico	800.000	-	77.700	877.700	73.112	8.777	73.112	36.600	191.602	74.605	105.324	38.180	218.108	35.108	2.193
9	Operario 1	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
10	Operario 2	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
11	Operario 3	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
12	Operario 4	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
13	Operario 5	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
13	Operario 6	689.455	-	77.700	767.155	63.904	7.672	63.904	31.990	167.470	65.208	92.059	33.371	190.638	30.686	1.917
TOTAL		12.476.185	600.000	1.010.100	14.086.285	1.109.484	133.191	1.109.484	555.408	2.907.566	1.197.334	1.690.354	283.329	3.171.017	563.451	33.285

Tabla 18.
Inversión mensual y anual en contratación de Talento Humano.

Aspecto	Total mensual	Total anual
Salario	13.158.585	169.035.420
Prestaciones	2.907.566	34.890.793
Seguridad Social	3.171.017	38.052.208
Parafiscales	599.400	7.192.797

15.2. Plan De Marketing

Tabla 19.
Costo de márketing (autoría propia).

ESTRATEGIA DE PRODUCTO						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBJETIVO
Innovación en diseños de puertas, ventanas y fachadas estructurales	Internet	Gerente General	40.000	2 horas semanales	Diseños nuevos/Diseños aceptados por el público	Ampliar el portafolio de productos
Calidad	Materia prima y mano de obra	Gestor de producción y Gestor Logístico		Permanente	Número de producto terminado entregado/Número de devoluciones por calidad	Disminuir reprocesos

ESTRATEGIA DE PRECIO						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBJETIVO
Alianzas con proveedores	Financiero	Gerente general Gestor Administrativo	% Sobre ventas	Permanente	Numero de alianzas propuestas/ Número de alianzas establecidas	Mejorar poder adquisitivo
Descuentos especiales	Comercial	Gerente general Gestor Comercial	% Sobre ventas	Permanente	Número de Clientes / Número de clientes con beneficios	Fidelizar clientes

ESTRATEGIA DE PLAZA (Distribución)						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBJETIVO
Telemercadeo	Comercial y Financiero	Gestor Comercial	520.000 Salario 180.000 Plan de comunicaciones	Tercera parte de la jornada laboral	Número de empresas contactadas/ Negocios efectivos	Realizar seguimiento
Visita a nuevas constructoras	Comercial	Gestor Comercial	300.000	Tercera parte de la jornada laboral	Número de empresas contactadas/ Negocios efectivos	Realizar nuevos negocios

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN						
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO	TIEMPO	INDICADOR	OBJETIVO
Página Web	Financiero	Gerente general Gestor Comercial	2.500.000	Un mes de implementación	Número de visitas/ Ventas efectivas	Disponer de información actualizada.
Volantes	Financiero	Gerente general Gestor Comercial	350.000	Seis meses		Llegar a clientes pequeños
Licitaciones	Administrativo y Financiero	Gerente general Gestor Comercial	100.000	Permanente	Número de licitaciones en que se participa	Tener musculo financiero para adquirir materia prima y dar

					/Numero de licitaciones ganadas	tiempo de espera a pago del cliente, según convenio
TOTAL PLAN DE MARKETING						\$ 4.030.000

15.3. Costo total plan de mejoramiento

Concepto	Valor
Plan de capacitación	\$7.168.000
Plan de marketing	\$4.030.000
Valor total	\$11.198.000

16. Conclusiones y Recomendaciones.

Al realizar este trabajo podemos observar las dificultades en el direccionamiento que se está presentando en la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta que:

- La falta de interés por parte de los socios, desmotiva la actividad que ejerce el Gerente General.
- Los problemas personales que se han presentado se han visto reflejados en el funcionamiento de la empresa.
- El desconocimiento de las competencias del personal ha generado reprocesos, ya que las personas asumen cargas laborales para las cuales no están preparadas.
- Se evidencia que el personal administrativo debe capacitarse y adquirir conocimiento de acuerdo con las actividades que tienen asignadas.
- Hace falta personal competente que ayude a disminuir la carga laboral que existe en el momento.
- Establecer un medio de comunicación que permita socializar los cambios que presenta la empresa.

- Escuchar e integrar al personal en la mejora de los procesos de producción.

Se recomienda:

- Seguir el plan de capacitación sugerido para que las personas puedan desempeñar adecuadamente su rol dentro de la empresa.
- Elaborar una estructura organizacional que responda a los objetivos de la empresa.
- Generar una descripción de cargos en la que el personal conozca claramente cuáles son sus funciones, deberes, obligaciones y derechos.
- Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente cada una de las áreas.
- Realizar reuniones periódicas para evaluar la gestión y tomar medidas preventivas y correctivas de acuerdo con las necesidades.
- Optimizar al máximo los recursos con el fin de mejorar el músculo financiero.
- Realizar una gestión intensiva en la ampliación de la base de clientes que puedan apalancar los proyectos para evitar el endeudamiento de la empresa.
- Realizar alianzas en la cadena productiva para que se cuente con la materia prima necesaria y se cumpla con los pagos establecidos a los proveedores.

17. Bibliografía

Arroyo Peláez Andrés & Cossio Muñoz Fernando, (diciembre 2015) Capítulo IV Otros impactos importantes sobre la economía. Impacto Fiscal de la Volatilidad del Precio del Petróleo en América Latina y del Caribe. 55 – 73. Santiago de Chile. Cooperación Española. Naciones Unidas, Cepal.

Leboyer, Claude Léve. Primera edición. (2000) Feedback de 360°. París. Ediciones Gestión 2000.

López, Javier Fernández, (2009) People Excellence. Madrid. Ediciones Prentice Hall, Financial Times & editorial Pearson.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2011) Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. México. Editorial Limusa.

Madrigal Torres, Bertha Emilia. (enero – junio 2009). Capital Humano e Intelectual. Observatorio laboral Revista Venezolana. Venezuela. Universidad de Carabobo Vol. 2 No. 3. 65 - 81

Restrepo Montoya, Iván & León Medina, Eidy Constanza (julio – diciembre 2004). Los ciclos de Generación de Competencias y su Aplicación en las Organizaciones. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia. No.24. 9-25.

Tendencia Económica. (agosto 2015) Informe Mensual agosto 2015. Fedearrollo No.158.

Vargas Z Juan Carlos, Espinosa Andrés Mauricio, Díaz Bermúdez Liliana, Correa María Fernanda & Pinilla Medina Jaime. (2015) Análisis sector construcción en Colombia. PMI Bogotá, Colombia Chapter. 2-7.

Estatutos y Acta de constitución de SIVAL A & A LTDA. (2006) suministrados el 23 de abril de 2016.

Alcaldía Mayor de Bogotá. Código Sustantivo del Trabajo. Tomado el 15 de agosto de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Oficina de prensa Dane. (5 de abril de 2016) Comunicado de prensa Exportaciones, Índice de precios al Consumidor. Bogotá D.C. tomado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_mar16.pdf

Oficina de prensa Dane. (1 de abril de 2016) Boletín técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción IV trimestre 2015. Bogotá D.C. tomado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim15.pdf

Oficina de prensa Dane (1 de abril de 2016) Boletín técnico Indicador de Inversión en Obras Civiles IV trimestre 2015. Bogotá D.C tomado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicador-de-inversion-en-obras-civiles/historicos-indicadores-de-inversion-en-obras-civiles>

Oficina de prensa Dane (1 de abril de 2016) Boletín técnico Exportaciones Comercio Internacional I Trimestre 2016 Bogotá D.C. tomado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos>

Oficina de prensa Dane (4 de marzo de 2016) Boletín técnico Vivienda VIS y no VIS IV trimestre 2015 Boogtá D.C. tomado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/vis/bol_vis_IVtrim2015.pdf

Fedesarrollo. (febrero 2016) capítulo V Economía Regional Prospectiva económica. Tomado de

<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Prospectiva-Febrero-2016-1-19.pdf>

Datos macro.com (marzo 2016) Evolución del precio del aluminio, materias prima. Tomado el

20 de abril de 2016 de <http://www.datosmacro.com/materias-primas/aluminio>

Informes Comex. (enero 2016) Importación y exportación del vidrio y sus manufacturas.

Tomado el 15 de agosto de 2016 de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Colombia/vidrio-y-sus-manufacturas/CO/70>

Futuros administradores (5 de febrero de 2009). Plan de mejoramiento empresarial tomado el 10

de septiembre de 2016 de <http://yerojusa2009.blogspot.com.co/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Human Smart Consulting. Las 7 etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados.

Tomado el 8 de septiembre de 2016 de http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html

18. Anexos.

Anexo 1. Balance general últimos 5 años SIVAL.

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015	Análisis vertical					Análisis horizontal			
						2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE	21.490.167	61.133.432	103.956.557	69.935.630	23.348.550	13%	20%	17%	12%	3%	7%	-3%	-6%	-9%
Caja general	1.635.400	3.687.400	9.651.700	14.981.000	1.236.500	1%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	1%	-2%
Caja menor	559.000	559.000	559.000	559.000	559.000	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bancos	19.295.767	56.887.032	93.745.857	54.395.630	21.553.050	12%	19%	16%	9%	3%	7%	-3%	-7%	-6%
CUENTAS POR COBRAR	69.567.288	151.432.751	341.104.221	408.091.608	696.250.072	43%	49%	57%	68%	83%	6%	7%	11%	15%
Clientes	57.103.153	78.100.476	221.086.086	231.203.362	444.808.660	35%	25%	37%	38%	53%	-10%	11%	2%	15%
Socios	1.000.000	376.850	376.850	2.876.850	10.121.531	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Empleados		434.500	1.274.500	1.500.000	1.317.400	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Retefuente	11.263.773	17.589.790	28.509.343	21.630.783	17.453.689	7%	6%	5%	4%	2%	-1%	-1%	-1%	-2%
Anticipos proveedores	200.362	3.977.935	11.706.942	10.854.875	36.648.621	0%	1%	2%	2%	4%	1%	1%	0%	3%
Retención contratos		50.689.700	74.585.700	137.390.288	183.858.558	0%	16%	12%	23%	22%	16%	-4%	10%	-1%
Impuestos retenidos		263.500	3.564.800	2.635.450	2.041.613	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
INVENTARIOS	26.548.540	48.657.400	84.566.152	54.879.540	48.426.260	16%	16%	14%	9%	6%	0%	-2%	-5%	-3%
Materia prima	26.548.540	48.657.400	84.566.152	54.879.540	48.426.260	16%	16%	14%	9%	6%	0%	-2%	-5%	-3%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	44.974.289	46.115.949	72.257.609	69.465.949	68.907.617	28%	15%	12%	12%	8%	-13%	-3%	0%	-3%
Maquinaria	28.624.231	28.624.231	28.624.231	28.624.231	28.624.231	18%	9%	5%	5%	3%	-8%	-5%	0%	-1%
Muebles y enseres	5.430.000	5.430.000	5.430.000	5.430.000	5.430.000	3%	2%	1%	1%	1%	-2%	-1%	0%	0%
Equipo de computo	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	5.070.000	3%	2%	1%	1%	1%	-1%	-1%	0%	0%
Vehículos	22.300.000	22.300.000	47.300.000	47.300.000	47.300.000	14%	7%	8%	8%	6%	-6%	1%	0%	-2%
Depreciación acumulada	- 16.449.942	- 15.308.282	- 14.166.622	- 16.958.282	- 17.516.614	-10%	-5%	-2%	-3%	-2%	5%	3%	0%	1%
TOTAL ACTIVO	162.580.284	307.339.532	601.884.539	602.372.727	836.932.499	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
PASIVO CORRIENTE	13.336.041	60.891.053	128.228.668	107.361.803	209.994.050	9%	22%	26%	29%	40%	13%	4%	3%	11%
Proveedores	13.336.041	60.891.053	128.228.668	107.361.803	209.994.050	9%	22%	26%	29%	40%	13%	4%	3%	11%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	23.311.467	35.013.847	79.781.185	0%	0%	5%	10%	15%	0%	5%	5%	6%
Finanzautos	-	-	23.311.467	18.656.047	12.215.285	0%	0%	5%	5%	2%	0%	5%	0%	-3%
Particulares	-	-	-	-	47.338.650	0%	0%	0%	0%	9%	0%	0%	0%	9%
IMPUESTOS	2.812.000	2.756.600	8.717.900	16.357.800	20.227.250	2%	1%	2%	4%	4%	-1%	1%	3%	-1%
IVA	1.365.400	1.245.000	2.654.000	4.165.900	5.698.900	1%	0%	1%	1%	1%	-1%	0%	1%	0%
Retención	859.600	654.700	2.354.100	7.568.400	8.622.450	1%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	2%	0%
Cree	-	856.900	1.564.800	2.965.400	3.568.900	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Industria y Comercio	-	-	2.145.000	1.658.100	2.337.000	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
OBLIGACIONES LABORALES	-	8.822.514	22.285.500	25.255.500	27.553.119	0%	3%	5%	7%	5%	3%	1%	2%	-2%
Nómina	-	5.365.800	8.654.700	9.014.700	8.376.550	0%	2%	2%	2%	2%	2%	0%	1%	-1%
Retenciones y aportes	-	1.425.995	3.365.400	3.875.400	3.657.800	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%
Prestaciones	-	2.030.719	10.265.400	12.365.400	15.518.769	0%	1%	2%	3%	3%	1%	1%	1%	0%
OTROS PASIVOS	126.883.984	204.372.627	309.786.009	198.567.400	207.086.230	89%	74%	63%	54%	39%	-15%	-11%	-9%	-15%
Ingresos recibidos por anticipado	126.883.984	204.372.627	309.786.009	198.567.400	207.086.230	89%	74%	63%	54%	39%	-15%	-11%	-9%	-15%
TOTAL PASIVO	143.032.025	276.842.794	492.329.544	366.198.550	524.414.584	100%	100%	100%	104%	104%	0%	0%	4%	-1%
PATRIMONIO														
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	26%	16%	5%	2%	2%	-9%	-12%	-2%	-1%
UTILIDADES	14.548.259	25.496.738	104.554.995	231.174.177	307.517.915	74%	84%	95%	98%	98%	9%	12%	2%	1%
Utilidad del ejercicio	14.548.259	25.496.738	98.715.632	78.910.836	71.788.042	74%	84%	90%	33%	23%	9%	7%	-57%	-10%
Utilidad ejercicios anteriores			5.839.363	152.263.341	235.729.873	0%	0%	5%	64%	75%	0%	5%	59%	11%
TOTAL PATRIMONIO	19.548.259	30.496.738	109.554.995	236.174.177	312.517.915	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%

Anexo 2. Estado de pérdidas y ganancias últimos 5 años SIVAL.

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015	Análisis vertical					Análisis horizontal			
						2011	2012	2013	2014	2015	2012 - 2011	2013 - 2012	2014 - 2013	2015 - 2014
INGRESOS	665.551.540	638.425.559	1.383.495.907	1.045.083.648	1.130.606.730	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Instalación y ventanería	657.896.110	631.901.312	1.370.575.937	1.035.952.761	1.120.851.481	99%	99%	99%	99%	99%	0%	0%	0%	0%
Otros ingresos	7.529.600	6.358.400	12.654.500	8.965.400	9.568.700	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Ingresos Financieros	125.830	165.847	265.470	165.487	186.549	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
COSTO DE VENTA	473.322.083	400.330.918	1.009.547.130	654.741.450	755.748.900	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
UTILIDAD BRUTA	192.229.457	238.094.641	373.948.777	390.342.198	374.857.830	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
GASTOS GENERALES														
Gastos de administración	51.840.848	75.370.766	162.977.855	221.480.812	223.420.923	100%	98%	100%	100%	100%	-2%	2%	0%	0%
Personal		23.550.108	88.852.157	142.586.702	157.666.539	0%	31%	55%	64%	71%	31%	23%	10%	6%
Impuestos	8.662.500	8.413.900	13.939.000	11.880.000	6.108.000	17%	11%	9%	5%	3%	-6%	-3%	-3%	-3%
Ariendos	21.329.300	22.239.000	23.705.000	28.951.000	23.485.800	41%	30%	15%	13%	11%	-12%	-15%	-1%	-3%
Seguros	87.000	5.080.866	10.375.611	6.359.740	7.763.177	0%	7%	6%	3%	3%	7%	0%	-3%	1%
Servicios	19.715.569	14.945.232	20.714.427	17.408.629	12.940.086	38%	20%	13%	8%	6%	-18%	-7%	-5%	-2%
Legales			200.000	84.300	200.000	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mantenimiento	629.819		2.400.000	2.485.917	2.336.582	1%	0%	1%	1%	1%	-1%	1%	0%	0%
Gastos de viaje				8.932.864	10.129.079	0%	0%	0%	4%	5%	0%	0%	4%	1%
Depreciación	1.416.660		2.971.660	2.791.660	2.791.660	3%	0%	2%	1%	1%	-3%	2%	-1%	0%
GASTOS DIVERSOS	121.344.031	132.314.921	103.749.642	82.398.382	76.994.165	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Comisiones	-	-	-	17.732.106	5.207.136	0%	0%	0%	22%	7%	0%	0%	22%	-15%
Representación	39.273.908	31.986.212	16.214.619	3.295.815	2.560.948	32%	24%	16%	4%	3%	-8%	-9%	-12%	-1%
Aseo y cafetería	233.700	469.732	1.326.315	2.219.394	5.537.709	0%	0%	1%	3%	7%	0%	1%	1%	4%
Papelería	2.639.805	1.877.083	1.765.774	1.971.599	1.472.418	2%	1%	2%	2%	2%	-1%	0%	1%	0%
Combustible	5.959.953	8.251.563	10.631.703	16.633.347	9.833.584	5%	6%	10%	20%	13%	1%	4%	10%	-7%
Parqueadero		167.500	150.077	352.152	417.133	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Otros	72.737.098	89.395.331	72.765.468	37.582.746	50.845.256	60%	68%	70%	46%	66%	8%	3%	-25%	20%
Taxis y buses	499.567	167.500	895.686	2.611.223	1.119.981	0%	0%	1%	3%	1%	0%	1%	2%	-2%
GASTOS FINANCIEROS	4.496.319	4.912.216	8.505.648	7.552.168	2.654.700	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
TOTAL GASTOS	177.681.198	212.597.903	275.233.145	311.431.362	303.069.788									
UTILIDAD OPERACIONAL (neta)	14.548.259	25.496.738	98.715.632	78.910.836	71.788.042									

Anexo 3. Análisis financiero realizado a la empresa Sival A & A Ltda., con corte al 31 de octubre de 2015:

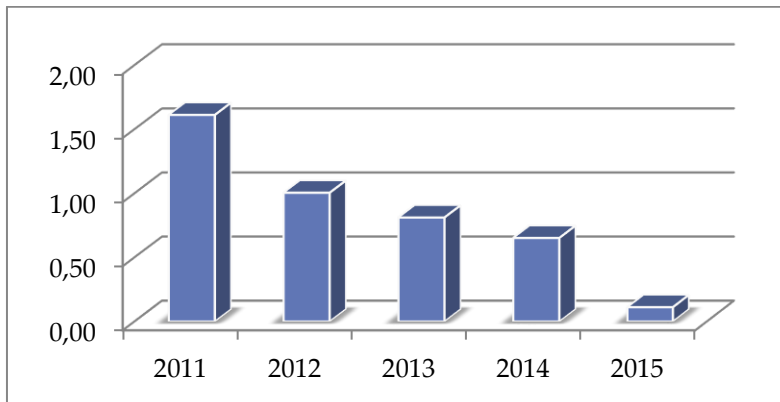


Ilustración 1 Razón corriente

Se observa que la capacidad de pago ha tenido una constante inferior a \$2 con referencia a cada \$1 que se puede pagar, además tuvo una caída de 0,11 para el 2015 por lo tanto la empresa no tiene solvencia económica.

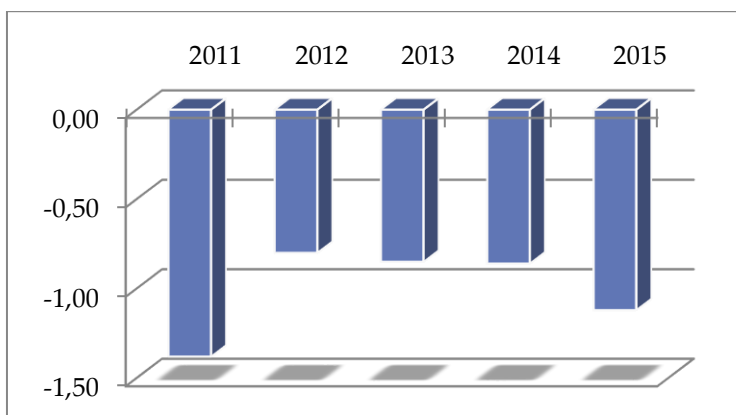


Ilustración 2 Prueba ácida

La empresa no cuenta con los recursos suficientes para cubrir los pasivos a corto plazo, ya que la capacidad de pago para el 2015 está en \$-1,12, la empresa no tiene con qué respaldar una eventualidad económica sin recurrir a un financiamiento adicional o realizar la venta total de sus inventarios.

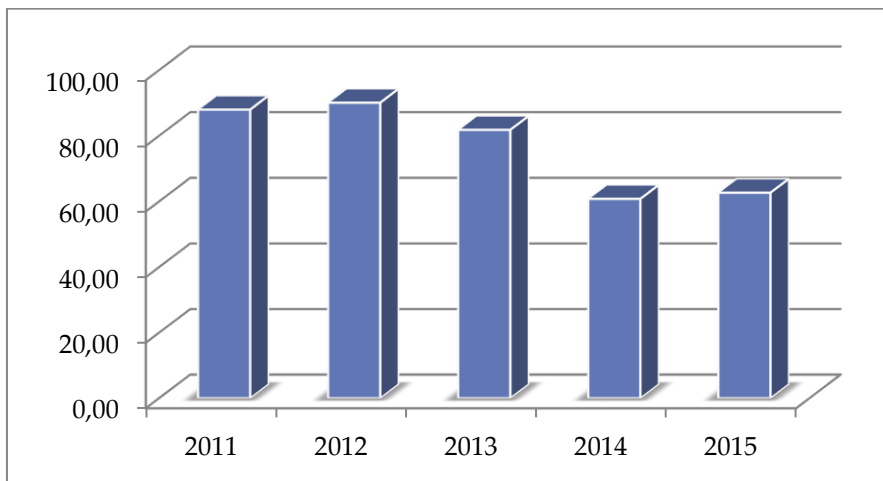


Ilustración 3 Endeudamiento

Es constante el índice de endeudamiento, a pesar que ha disminuido desde el 2011 que era del 87,98% y con corte al 31 de octubre de 2015 es de 62,66%, presentando una mejora del 25,32% durante este periodo, es de anotar que los activos siguen siendo financiados por terceros.

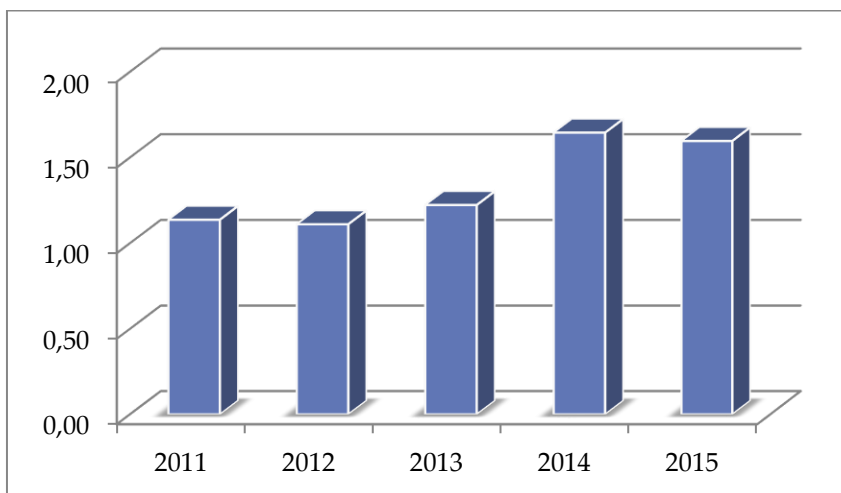


Ilustración 4 Solidez

Esta ha tenido una mejoría del 0,46% ya que en el 2011 era de 1,14% y en el 2015 es de 1,60%, sin embargo no se ha alcanzado una solidez que le permita a la empresa cumplir con los compromisos económicos en el momento oportuno.

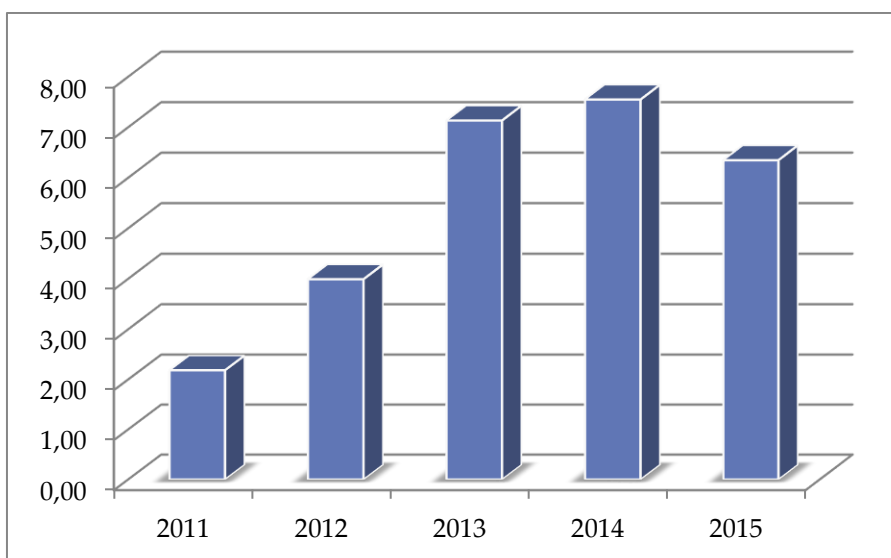


Ilustración 5 Rentabilidad

La rentabilidad presentó una caída en el 2015 del 1,2% frente al 2014 con respecto a las ventas, ha sido constantemente baja y a la fecha no se ha logrado llegar al margen del 10%.

Anexo 4. Herramienta de diagnóstico para mejoramiento de la Cámara de Comercio de Bogotá. :

Canvanizer
Brainstorm better concepts. Together with your

[Create Canvas](#) [How to use](#) [FAQ](#) [About Us](#) [Links](#) [Contact](#)

SIVAL AYA LTDA.
(sivalaya@aya.com)

[Share Canvas](#)
[Canvas History](#)
[Canvas Settings](#)

Key Partners Insert Constructoras Gremios Proveedores Plazos de pago Novedades Dan referidos Recurso Humano Atender postventas (más preventivo que correctivo)	Key Activities Insert Capacitación al personal Estar al día en temas de seguridad social Seguimiento a clientes Key Resources Insert Bodega Materiales e infraestructura Recurso Humano (actualmente 20 empleados) transporte camion y moto para transporte	Value Proposition Insert ALUMINIO Y VIDRIO ARQUITECTÓNICO Precios más competitivos en el mercado Cumplimiento en las entregas Calidad de los materiales y del servicio Valor agregado servicio plus 6 meses después de su compra tendrá 2 visitas de revisión y mantenimiento sin pago adicional	Customer Relationships Insert Servicio postventa Seguimiento a trabajos terminados Base de datos de clientes activos, inactivos y prospectos Asesor comercial de venta cruzada Channels Insert Referidos, voz a voz Participación en foros especializados del sector Pagina Web	Customer Segments Insert Constructoras grandes Constructoras medianas Constructoras pequeñas Cliente Masivo Vecinos del sector y referidos de otros clientes, que necesitan hacer obras en pequeña escala
Cost Structure Insert Nómina Arriendo y servicios públicos Gastos Operacionales		Revenue Streams Insert Fabricación e instalación de estructuras y obras		

Brainstorming Space [Insert](#) [Brainstorm Mode](#)



VICEPRESIDENCIA DE FORTALECIMIENTO
EMPRESARIAL
Fortalecimiento Empresarial

FORMULARIO DE INSCRIPCION

INSTRUCCIONES: Por favor, contestar cada una de las preguntas seleccionando alguna de las opciones dadas. Todas las preguntas deben ser respondidas sin excepción alguna. Revise cuidadosamente sus respuestas, y finalizado el proceso, guarde el archivo con el **nombre de la empresa** en formato "Excel" para ser enviado.

GENERAL

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Nota: Aplican todas las figuras de contratación. Puede tener en cuenta un promedio calculado en base al año anterior.

Más de 51.	
Entre 11 y 50.	X
Entre 1 y 10.	

2. ¿Sus ventas totales del año pasado fueron?

Más de 500 millones de pesos.	X
Entre 300 y 500 millones de pesos.	
Entre 100 y 300 millones de pesos.	
Entre 0 y 100 millones de pesos.	

MERCADEO

3. ¿Dónde vende directamente?

Mercado Internacional.	
Mercado Nacional.	
Ciudad.	X
Algunos sectores de la ciudad.	

4. ¿De qué manera se planean las ventas de su empresa?

Se cuenta con un plan de ventas, el plan y el presupuesto para ejecutarlo.	
Se cuenta con un plan de ventas pero no tengo el presupuesto para ejecutarlo.	
La empresa conoce el mercado al cual llega con sus productos pero no cuenta con un plan de ventas.	X
No se tiene definido un plan de ventas.	

5. ¿Cuenta con una segmentación/clasificación de clientes en los mercados atendidos?

Si, segmentamos de acuerdo a las características y necesidades del cliente y de nuestros productos o servicios.	
No, y definimos los mercados a atender basado en el tamaño de dichos mercados.	
No, y definimos mercados a atender de acuerdo a donde esté la competencia.	
No. Le vendemos a todo el que quiera comprar.	X

6. Para el mercadeo de su producto o servicio se tiene en cuenta:

Las características del producto o servicio a vender.	
Precio de venta del producto o servicio.	
El sitio de entrega del producto o servicio, es decir donde se pone a disposición del cliente.	
La estrategia de promoción (publicidad, promociones en venta, relaciones públicas, ventas personales).	
No realizo mercadeo de mis productos o servicios	X

7. ¿Conoce y cumple con las condiciones de empaque y envase exigidas para sus productos y/o servicios?

Sí las conozco y las cumplo.	
Sí las conozco y las estoy implementado.	
No las conozco y estoy interesado en conocerlas.	X
No los conozco y en este momento no es prioritario conocerlas.	
No aplica.	

8. ¿Conoce y cumple con las condiciones de embalaje exigidas por el mercado?

Sí las conozco y las cumplo.	
Sí las conozco y las estoy implementado.	
No las conozco y estoy interesado en conocerlas.	X
No los conozco y en este momento no es prioritario conocerlas.	
No aplica.	

9. El manejo de la imagen corporativa de su organización está definido por:

Un logo y un manual de imagen corporativa que establece las políticas de aplicación de la marca.	
Un logo y unos lineamientos generales para el manejo de la marca.	
Un logo pero no se cuenta con lineamientos generales para el manejo de la marca.	X
Tengo imagen corporativa pero la quiero mejorar	
No se cuenta con elementos de imagen corporativa.	

PRODUCCIÓN Y CALIDAD

10. En su empresa los procesos productivos están:

Estandarizados y documentados.	
Documentados, pero no estandarizados.	
Estamos empezando a estandarizarlos, pero aún no están documentados.	
No están estandarizados ni documentados, pero quisiera conocer del tema.	X
No considero pertinente el tema en este momento.	

11. ¿Conoce su capacidad de respuesta ante una mayor o menor demanda?

Si	X
No	

12. ¿Cómo planea la fabricación de productos o la prestación de servicios?

Por demanda	X
Por oferta	
No planea	

13. ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad en el mercado?

Si.	
No, pero estamos en el proceso de implementación.	
No, pero quisiéramos empezar el proceso de implementación.	X
No y no lo considero pertinente en el momento	

FINANCIERO

14. Para determinar el costo de los productos / servicios de su empresa usted:

Cuenta con un sistema que le permite identificar los gastos y costos de la empresa. (costo de producción y costo de ventas)	
Estima el costo del producto/servicio según las compras de las materias primas e insumos. (costo de producción o prestación de servicios)	
No establece ningún sistema de costeo.	X

15. ¿Para financiar sus planes de inversión?

Hace emisión de acciones.	
Tiene acceso a mecanismos de financiamiento.	X
Cuenta con recursos propios.	
Usa las utilidades.	
No cuenta con acceso a ningún mecanismo de financiamiento.	

16. ¿Conoce la rentabilidad de su empresa?

Si	
No	X

17. Su empresa cuenta con:

Información financiera y contable y con base en ésta toma decisiones.	
Información financiera y contable, pero no la usa para la toma de decisiones.	
Solo cuenta con información contable.	X
No cuenta con información contable.	

ADMINISTRACIÓN LEGAL Y TRÁMITES

18. ¿Su empresa hace planeación estratégica?

Si y la uso para hacer seguimiento, evaluación y control de la empresa.	
Si, pero no la uso para hacer seguimiento, evaluación y control de la empresa.	
Si y la estoy implementando.	
No, pero me interesa.	X
No y no lo considero pertinente en el momento	

19. ¿Tiene definidos los cargos y funciones en su empresa?

Si, y hay total claridad de las responsabilidades.	
Sí, pero no se aplican.	X
No.	

20. ¿Conoce las obligaciones que su empresa tiene en materia de impuestos?

Si.	X
No.	

21. ¿Conoce los diferentes tipos de contratación de personal de su empresa?

Si.	X
No.	

22. En las negociaciones con sus clientes y proveedores usted genera acuerdos mediante:

Contrato.	X
Acuerdo verbal.	X

23. Su empresa cuenta con herramientas tecnológicas para:

Contabilidad.	X
Manejo de nómina.	
Manejo de Inventarios.	
Manejo de clientes y proveedores.	
Logística y distribución.	
Ninguna de las anteriores	

INNOVACIÓN

24. Para usted la innovación es:

Crear algo nuevo, algo que no existe.	
Un proceso creativo.	
Es la capacidad de identificar oportunidades en el mercado y solucionar las necesidades de los clientes a través de la creación de nuevos productos, procesos o servicios que tengan éxito en el mercado.	
No tengo claro que es innovación.	X

25. ¿Usted tiene claro cuales son los pasos para innovar en su empresa?

Si conozco, tengo un área o persona a cargo para manejar este tema.	
Si conozco, he realizado algunos procesos de innovación y me interesa profundizar sobre el tema.	
No conozco y me gustaría que me orientaran para saber cómo hacerlo.	X
No conozco, considero que este tema no aplica para mi empresa.	

26. ¿Su empresa dedica tiempo y recursos para el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios?

Si, mi empresa destina presupuesto o personas para procesos de innovación.	
No lo hacemos actualmente, pero estamos dispuestos invertir tiempo y recursos.	X
No, mi empresa no cuenta con tiempo ni recursos para invertir.	

27. ¿Cómo se desarrollan los nuevos productos, procesos, servicios o modelos de negocio en su empresa?

Se contrata un consultor o proveedor para que nos apoye en la generación de ideas, las diseñe y desarrolle los proyectos.	
Los clientes, proveedores o personal interno de la empresa nos plantean sus necesidades y nosotros desarrollamos los productos, procesos o servicios con el personal de la empresa.	
Existe un área en la empresa que realiza investigación y desarrollo para generar nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocios.	
Asistimos a ferias nacionales o internacionales, investigamos en internet, revistas, documentos, entre otros y finalmente adaptamos los productos o servicios al mercado local o nacional.	
No aplica.	X

INTERNACIONALIZACIÓN

28. En materia de comercio exterior, su empresa:

Ha realizado exportaciones facturando directamente al exterior.	
No ha exportado, pero está interesada en internacionalizar sus productos y/o servicios.	X
En este momento no está interesada en exportar.	
Sólo realiza procesos de importación.	

29. ¿Conoce los pasos y procedimientos para internacionalizar los productos y/o servicios de su empresa?

Conozco todos los requisitos y pasos para exportar.	
Conozco algunos requisitos y pasos para exportar.	
No conozco y me interesa conocerlos e implementarlos.	X
No los conozco y no los considero pertinente en el momento	

30. ¿Conoce y ha definido los medios de pago asociados a una exportación?

Sí, los conozco y ya están definidos.	
Los conozco pero no se han definido.	
No los conozco, y por lo tanto no están definidos.	X
No pues en el momento no aplica	

31. ¿Conoce y ha definido los tiempos y costos de entrega asociados a una exportación?

Sí, los conozco y ya están definidos.	
Los conozco pero no se han definido.	
No los conozco, y por lo tanto no están definidos.	X
No pues en el momento no aplica	

32. ¿Ha identificado e implementado las condiciones de acceso requeridas para el ingreso de su producto o servicio a otro país?

Sí, las he identificado y ya han sido implementadas.	
Las he identificado pero no han sido implementadas.	
No, pero estoy interesado en identificarlas e implementarlas.	X
No, y no hay claridad frente a si se quieren implementar.	
No, pues en el momento no aplica	

33. ¿En qué basa su decisión de vender sus productos o servicios a clientes en otro país?

En lo definido en la planeación estratégica	
En oportunidades comerciales que se presentan en el momento.	
Tendencias de la industria.	