

Plan de Mejora con Innovación para el Departamento de Compras de Teleset

Freddy Silva Molano

Universidad Santo Tomas

Notas de Autor

Freddy Silva Molano, Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial,

Universidad Santo Tomas

La correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a Freddy Silva

Universidad Santo Tomas, Bogotá

Contacto: freddysilva@ustadistancia.edu.co

2019

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. MARCO TEÓRICO	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	10
5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	12
6. ANALISIS DEL MICROENTORNO	17
6.1 Análisis del sector.....	18
7. ANÁLISIS DEL MERCADO	34
7.1 Estrategias corporativas.....	34
7.2 Estrategias competitivas	34
7.3 Estrategias de marketing.....	35
7.4. Marketing mix	35
7.5 Servicios complementarios.....	36
7.6 Programa de producto.....	36
7.7 Programa de precio.....	36
7.8 Programa de distribución.....	37
7.8.1 Sistema de intensidad.	37
7.8.2 Sistema de venta.	37
7.9 Programa de promoción.....	37
7.10 Propuesta de valor.	38
8. ENCUESTAS	39
9. ORGANIZACIONAL	47
9.1 Misión.....	47
9.2 Visión	47
9.3 Valores empresariales.....	47
10. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	56
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace énfasis a un proyecto de consultoría que nace de la necesidad de mejorar y tener control de los procesos de compras de la compañía Teleset SAS, donde la idea es la de implementar un plan de mejora con Innovación para el Departamento de compras de la compañía, bajo el componente innovador de implementar un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras y adquisiciones.

Como se sabe, los servicios de consultoría sirven para tomar información existente, revisarla y mejorar los procesos. Son el apoyo profesional externo a la empresa, la cual tiene como objetivo corregir y mejorar los procesos que se llevan a cabo para suplir las necesidades de la empresa.

Actualmente las compras y adquisiciones realizadas por el departamento de compras de la empresa Teleset SAS, son efectuadas de manera tradicional y sencilla, bajo ninguna metodología, reglamentación, procedimiento, o sistema de evaluación donde se involucre costo, calidad, beneficio, etc.

A bordas de cumplir 20 años en el mercado, la compañía ha creado los departamentos y cargos conforme a su crecimiento. Inicialmente TELESET SAS, comenzó como una empresa nacional, privada la cual presta los servicios de entretenimiento la cual desarrolla series y realitys de Televisión.

A raíz de su gran crecimiento y posicionamiento en el mercado, La multinacional SONY PICTURES decide invertir en la compañía realizando la compra total de esta, viendo en ella una oportunidad estratégica de posicionarse en el mercado nacional. Realizando cambios y mejoras tanto en su estructura organizacional como en sus instalaciones físicas y cambio de personal. Entre ellas la adquisición del software SAP, como estandarización y optimización de procesos.

Hoy por hoy la compañía maneja los procesos cotidianos del departamento de compras, desde la requisición hasta la prestación del servicio o culminación de compra como se ha venido manejando desde los inicios de la compañía, de manera “informal”.

La problemática actual es que dicho procedimiento, no satisface y no es acorde al crecimiento y demanda de la compañía. Es necesario analizar y reestructurar el proceso de compras que se lleva actualmente en la compañía, pues el modelo es obsoleto, nada innovador y hace que la compañía no esté a un nivel de competitividad exigida por la multinacional.

La investigación de esta problemática se realiza por un lado por un interés personal, ya que me veo implicado directamente pues soy empleado de la compañía y hago parte del departamento de compras, y surge a raíz de que quiero mejorar los procesos de compras, considero que hay deficiencias en dichos procesos.

Por otra parte, hay un interés académico por mi parte porque actualmente como estudiante de post grado de la Especialización en gestión empresarial de la Universidad Santo Tomas, uno de los requerimientos para la opción de grado es la de realizar un trabajo de investigación. Y que mejor oportunidad que la de trabajar en un proyecto que conozco y realmente veo una necesidad a mejorar.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

En el ámbito profesional, mi interés es la de asociar los conocimientos en mi profesión como Administrador de Empresas en un proyecto como este el cual también me sirve para tener un plus a nivel profesional el haber llevado a cabo un proyecto de consultoría como experiencia en mi hoja de vida y dentro de la compañía.

2. MARCO TEÓRICO

Este proyecto de consultoría tiene como objetivo el de ofrecer a la compañía una opción eficaz y eficiente de operar el proceso de compras a través de un servicio de consultoría. Para ello se necesita recopilar todo tipo de información y hacer un ejercicio de observación respecto al manejo actual del proceso de compras de la empresa, realizar un diagnóstico interno de la compañía que identifique el comportamiento y funcionamiento actual del departamento de compras de la compañía, diseñar un plan de comunicación asertiva y articular la relación entre los stakeholders del proyecto, diseñar indicadores de gestión que evalúen el proceso de compras de la compañía bajo una metodología, proponer y ofrecer a la compañía la alternativa de mejora con base a los estudios realizados para que la compañía cuente con un proceso definido, estable y robusto, que la empresa esté en condiciones competitivas en el mercado en cuanto al desempeño para posicionar a la empresa. Igualmente, que la compañía a través del plan de mejora ofrezca datos varases y que sea óptimo para la toma de decisiones en pro de la compañía tanto de calidad, tiempo y costo. Establecer y mejorar las labores desarrolladas para el personal del departamento de compras, minimizando el margen de error, tiempo y recursos, y ofrecer información de manera oportuna y veraz para la toma de decisiones.

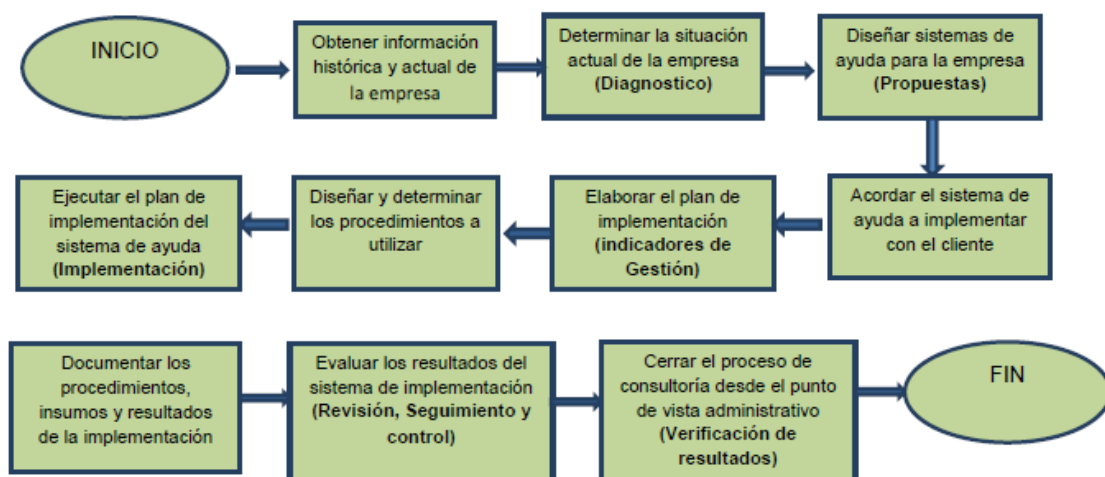
Para este proyecto de consultoría se van a utilizar las herramientas de diagnóstico como la observación y encuestas, que son fuentes para la recolección de información, las cuales a través de un análisis representen resultados que permitan tomar acciones. Esta información puede ser escrita y oral, consiste en la recopilación directamente por parte del consultor por medio de relatos o informes trasmitidos por los stakeholders del sistema de compras de la empresa. La observación es una técnica donde el consultor tiene como objetivo percibir la relación existente entre el fenómeno a estudiar y las personas que

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

influyen en este. Consiste en un seguimiento permanente a las actividades diarias de la empresa relacionadas con el proceso de compras con el fin de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la encuesta, se considera como herramienta de medición cuantitativa, con el fin de suplir las necesidades de información de acuerdo al planteamiento del problema.

A continuación se muestra como se llevara a cabo el desarrollo del proceso del proyecto de consultoría del Plan de Mejora con Innovación para el Departamento de Compras de Teleset.



3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de mejora en el proceso de compras para la compañía Teleset SAS con el componente innovador de un sistema de evaluación basado indicadores de gestión de proveedores.

3.2 Objetivos Específicos

- Recopilar todo tipo de información y hacer un ejercicio de observación respecto al manejo actual del proceso de compras de la empresa.
- Realizar un diagnóstico interno de la compañía que identifique el comportamiento y funcionamiento actual del departamento de compras de la compañía.
- Diseñar un plan de comunicación asertiva y articular la relación entre los stakeholders del proyecto.
- Diseñar indicadores de gestión que evalúen los servicios calidad y precios de los proveedores.
- Definir la metodología para llevar a cabo el servicio de consultoría del plan de mejora.
- Proponer y ofrecer a la compañía la alternativa de mejora con base a los estudios realizados.
- Lograr que la compañía cuente con un proceso definido, estable y robusto para ejecutar las actividades de compras.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- Ofrecer una alternativa para que la empresa esté en condiciones competitivas en el mercado en cuanto al desempeño (posicionar a la empresa).

- Permitir que la compañía a través del plan de mejora ofrezca datos varases y que sea óptimo para la toma de decisiones en pro de la compañía tanto de calidad, tiempo y costo.

- Establecer y mejorar las labores desarrolladas para el personal del departamento de compras.

- Minimizar el margen de error, tiempo y recursos en los procesos del departamento de compras.

- Ofrecer información de manera oportuna y veraz para la toma de decisiones a nivel gerencial.

- Cumplir a satisfacción con los requerimientos exigidos por la Universidad con la entrega del trabajo y puesta en marcha para la graduación como especialista.

- Ejercer la aplicación de lo aprendido en la teoría y práctica obtenida en el postgrado como Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial.

- Aportar al fortalecimiento empresarial a nivel nacional y poder generar empleo para impactar de manera positiva en el desarrollo de la economía del país.

4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se realiza con el ánimo y motivación de mejorar y solucionar una necesidad en la compañía donde trabajo actualmente, pues considero que estoy en las capacidades de desarrollar un plan en beneficio de la compañía. Al igual que saber que puedo dejar un aporte por mi paso laboral en la empresa. Fortaleciendo mis conocimientos y permitiéndome la oportunidad de demostrar las cosas que puedo lograr, convirtiéndose así en un objetivo o meta profesional.

Este proyecto se hace porque aparte de ser mi voluntad, veo en este proyecto la oportunidad de presentarlo como proyecto de grado de la especialización que curso actualmente con el fin de cumplir con los requisitos exigidos por el plan de estudios de la universidad.

Este proyecto se hace con el fin de ofrecer soluciones, minimizar los tiempos para la toma de decisiones, minimizar el margen de error en los procesos de compras de la compañía, porque busca integrar la información relacionada al proceso de compras. Hay una necesidad de mejorar, ya que actualmente la compañía maneja los procesos cotidianos del departamento de compras desde la requisición hasta la prestación del servicio o culminación de compra como se ha venido manejando desde los inicios de la compañía, de manera “informal”.

La problemática actual es que dicho procedimiento, no satisface y no es acorde al crecimiento y demanda de la compañía.

Es necesario analizar y reestructurar el proceso de compras que se lleva actualmente en la compañía, pues el modelo es obsoleto, nada innovador y hace que la compañía no esté a un nivel de competitividad exigida por la multinacional que controle y ofrezca a la compañía control a la cadena de abastecimiento, asegurándose que los productos y servicios adquiridos cumplan a satisfacción con los requisitos y expectativas. Aparte de poder evaluar y seleccionar los proveedores.

5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Evaluando los factores externos al proyecto se puede determinar la influencia de elementos para su comportamiento y viabilidad. Es una vista desde lejos, del área donde se desarrolla este proyecto para obtener una visión global de los componentes que pueden afectar este proyecto de consultoría.

A través de la herramienta estratégica PESTEL se pueden determinar los siguientes factores:

5.1 Factor Político: Actualmente, Colombia es un país que promueve y estimula la creación de empresa y está dentro de sus objetivos políticos velar y proteger el bien comercial. Como objetivos del plan de gobierno actual está el de disminuir y combatir los altos porcentajes de desempleo e informalidad que hay a nivel nacional. Generar y apoyar oportunidades de negocio que cumplan satisfactoriamente con la reglamentación estipulada y que sean actividades lícitas dentro del marco político legal.

En la última década, el sistema político colombiano ha sufrido una crisis e inestabilidad económica, graves casos de corrupción, ha tenido varias reformas tributarias, y altos índices de desempleo influenciados también mayormente por la migración de población venezolana. Estas situaciones pueden ser una amenaza o generar incertidumbre a las posibilidades de desarrollar servicios comerciales legales en este entorno tan cambiante actualmente.

No obstante, es viable apoyarse en las ayudas y beneficios del gobierno nacional con lo relacionado a la capacitación para crear empresa. Entidades como por ejemplo el Sena, Fenalco, Cámara de Comercio que ofrecen sus servicios de orientación para la conformación e inicio de una empresa, capacitación de innovación, técnicas de

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

negociación, servicio al cliente, análisis financiero y algunas también ofrecen algún tipo de financiación.

5.2 Factor Económico: El escenario de la economía colombiana en el 2019 ha sido de muchos contrastes, ya que depende del entorno mundial, las precipitaciones fiscales del gobierno, y la incertidumbre del comportamiento de variables como lo son el dólar, las tasas de interés, el petróleo, la inflación, que se ha visto afectada por el fenómeno del niño, ya que aumenta de manera significativa los precios, al disminuir la oferta de algunos productos en el mercado.

La administración pública y el comercio representan un fuerte repunte al crecimiento de la economía con relación al año pasado, seguidos por la industria y las actividades profesionales. Mientras que el aumento de la agricultura y la minería ha sido muy leve.

Haciendo un análisis respecto al sector de servicios de consultoría, y evaluando como este sistema económico actual puede influir en este modelo de negocio, que en mi caso es un proyecto de consultoría, el escenario en Colombia muestra que hay un aumento en la demanda, mientras que el registrado por la oferta es menor. Una de las razones es porque las empresas manejan una idea conservadora con relación a lo que podría ser la inversión en este tipo de servicios. Es por eso por lo que se puede decir que son más las empresas que ofrecen el servicio de consultoría que la cantidad de clientes. Igualmente, las empresas que solicitan este tipo de servicios son reactivas. Pues como su nombre lo indica, hacen uso después de presentar inconvenientes solo para poder solucionarlos y por un tiempo determinado; muy pocos clientes lo hacen de manera planificada. O en otras ocasiones por estar a nivel de la competencia.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Actualmente este tipo de servicios han tenido un auge creciente, es acorde a la economía actual y se valoriza por el interés en que empresas del exterior quieran entrar al mercado nacional, al igual que las empresas colombianas quieran expandir sus operaciones. El aprovechamiento a tratados como el TLC y el desarrollo de proyectos innovadores, hacen que las empresas busquen estar en un buen nivel competitivo, calidad en sus productos y servicios. Y que mejor manera de hacerlo que evaluar los procesos por medio de una empresa consultora. El crecimiento por los servicios de consultoría en Colombia en los últimos 3 años ha sido del 20%, la demanda ha venido creciendo gradualmente, donde las compañías han comprendido, que para competir requieren evaluar sus capacidades y reinventarlas.

5.3 Factor Social: Este hace énfasis a los hábitos y preferencias de las personas, en cuanto al grado de influencia que tienen en el mercado los clientes respecto a los servicios de consultoría en nuestra sociedad. Para este caso los clientes potenciales son las compañías que buscan mantener o mejorar su productividad y mejorar la calidad de sus procesos.

Actualmente las empresas colombianas están emergiendo, cada vez el nivel de competitividad es mayor. Quieren satisfacer nuevos mercados y tener mayor cobertura, creando una necesidad de estar evolucionando y exigirle a la competencia unos estándares cada vez más altos. Esto genera un crecimiento en la demanda por servicios de consultoría especializados, para evaluar y mejorar sus procesos internos. De hecho, ya no se considera un plus si no un casi un deber que las empresas nacionales de manera periódica estén constantemente evaluando su desempeño a través de servicios de consultoría para implementar planes de mejora. Esto hace que este tipo de servicios tengan gran acogida y estén en auge, sobre todo en las grandes ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, que son las que más generan empleo y aportan a la economía nacional.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Las firmas con mayor nombre y reconocimiento en el mercado de los servicios de consultoría en Colombia son Deloitte, Ernst & Young, KPMG y PricewaterhouseCoopers.

5.4 Factor Tecnológico: Teniendo en cuenta que la tecnología abarca tanto a los instrumentos físicos o herramientas para desarrollar el proyecto como el conjunto de conocimientos adquiridos que se aplican como técnica para la resolución de problemas de manera sistemática. En Colombia se cuenta con instituciones de educación superior de alto nivel para la formación profesional enfocadas en transmitir y formar futuros profesionales capacitados para la óptima ejecución de actividades a lo que a los servicios de consultoría se refiere.

A nivel nacional las empresas se encuentran en un proceso de adaptación al desarrollo tecnológico, el cual es una gran herramienta que genera competitividad. Las organizaciones en los últimos años han invertido considerablemente para estar en constante evolución, igualmente la utilización de las TIC ha tenido un impacto positivo, el cual tiene que ver directamente con su estrategia de consolidación en el mercado generando una ventaja frente a la competencia. Para los servicios de consultoría es de vital importancia el apoyo y difusión en redes sociales y páginas web. El país cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar proyectos de consultoría soportados por la tecnología, esta a su vez le permite a las empresas de consultoría potencializar a sus clientes minimizando el margen de error, optimizar tiempos y recursos. Y responder a las necesidades para mejorar las líneas de negocio.

En los últimos gobiernos a través de los planes de acción del ministerio de las TIC se ha visto el esfuerzo por ampliar la cobertura de las redes de la internet llegando a comunidades como zonas rurales, lejanas y de escasos recursos, ha realizado grandes

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

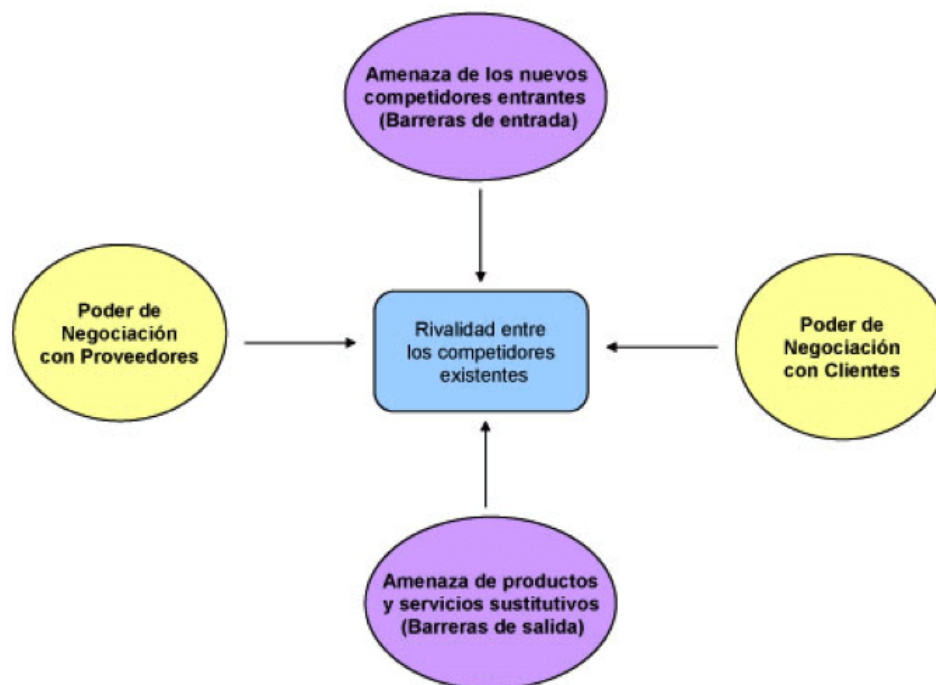
inversiones financieras para desarrollar proyectos para conectividad digital como por ejemplo el plan G5.

5.5 Factor Ecológico: Los servicios de consultoría generan un bajo impacto en el factor ecológico, de igual no dependen de mayor manera de este entorno. Sin embargo, se podría afirmar que hay cierta repercusión por el uso de la tecnología ya que se puede manifestar con inconvenientes o problemas para el medio ambiente. En cierta medida se deben ponderar los servicios de la tecnología ya que puede llevar a problemas ambientales tales como la contaminación visual, sonora, del agua y del aire. Problemas por desechos tecnológicos como por ejemplo chatarra electrónica, etc. En Colombia no hay una normatividad clara que regule este tipo de actividades, sin embargo, actualmente las compañías en general están preocupadas por el medio ambiente y actúan de manera estratégica con acciones positivas bajo el compromiso de Responsabilidad Social Empresarial. En Colombia hay autoridades públicas que buscan hacer cumplir los requisitos ambientales según su funcionamiento, este es un concepto normativo, pero no tiene fuerza de ley. Es decir, no es obligatorio. Igualmente el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial trae consigo beneficios tanto para la sociedad como para las organizaciones, ya que aumenta su reputación, genera confianza, y ayuda a la salud de los empleados y de la sociedad como tal.

5.6 Factor Legal: Actualmente en Colombia todas las actividades legales comerciales que generen ingresos deben ser registradas y deben de estar legalmente constituidas. Las empresas de servicios de consultoría están reguladas por normas jurídicas nacionales como la constitución política, el código de comercio, código Laboral, plan nacional de desarrollo y la cámara de comercio. A través de unas leyes tales como Ley mipyme (590 de 2000 y 905 de 2004), Ley de ciencia y tecnología, Ley de racionalización del gasto público, Ley 1014 de 2006 entre otras.

6. ANALISIS DEL MICROENTORNO

Para evaluar el microentorno de este proyecto, en este caso el entorno de “Los Servicios de Consultoría” pues la idea de este Plan de Mejora con Innovación es la de desarrollarlo potencialmente y crear un modelo de negocio para poderlo llevar a cabo en otras compañías de similares características bajo la misma actividad económica y con la misma necesidad de mejora en el departamento de compas, el análisis se realizó a través de las Fuerzas de Porter, que como se sabe es un método estratégico inventado por el economista y profesor Michael Eugene Porter. Donde a través de un modelo comparativo el objetivo principal es la de mostrar el nivel competitivo de la compañía e identificar el estatus con relación a la competencia. Donde la estructura de estas fuerzas es la siguiente:



6.1 Análisis del sector

En cuanto a los servicios de consultoría se puede decir, que se crearon partiendo de la necesidad de evaluar, mejorar y controlar los procedimientos internos de una compañía. Los inicios de las empresas consultoras surgieron a comienzos del siglo XX, sobre todo en países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Alemania. Influenciados por la industrialización y la sociedad mercantil.

A raíz del crecimiento de las empresas y la aceleración por la adquisición de tecnología, aparecen nuevas economías en desarrollo, haciendo que la industria se internacionalice y haya una demanda de empresas de servicios de consultoría. A principios de los 90s en Colombia empieza a haber un reconocimiento y acogida por este tipo de servicios, donde han sido consecuentes y han evolucionado de la mano al crecimiento empresarial, a medida que lo exige el mercado y le ha sido permitido por el gobierno nacional.

En esta época contemporánea se hace uso y aprovechamiento de herramientas tecnológicas para el estudio de casos de consultoría, para ser más exactos con el uso de la información y minimizar el margen de error.

También se apoya en la innovación como estrategia de mejora y búsqueda de un estatus de alta competitividad, basado en servicios de calidad y tecnología.

Teniendo en cuenta los sectores de talla mundial en Colombia se puede afirmar que los servicios de consultoría pertenecen al sector de tercerización de procesos de negocio BPO.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Haciendo un análisis respecto al sector de servicios de consultoría, el escenario en Colombia muestra que hay un aumento en la demanda, mientras que el registrado por la oferta es menor. Una de las razones es porque las empresas manejan una idea conservadora con relación a lo que podría ser la inversión en este tipo de servicios. Es por eso por lo que se puede decir que son más las empresas que ofrecen el servicio de consultoría que la cantidad de clientes. Igualmente, las empresas que solicitan este tipo de servicios son reactivas. Pues como su nombre lo indica, hacen uso después de presentar inconvenientes solo para poder solucionarlos y por un tiempo determinado; muy pocos clientes lo hacen de manera planificada. O en otras ocasiones por estar a nivel de la competencia.

Actualmente este tipo de servicios han tenido un auge creciente, es acorde a la economía actual y se valoriza por el interés en que empresas del exterior quieran entrar al mercado nacional, al igual que las empresas colombianas quieran expandir sus operaciones. El aprovechamiento a tratados como el TLC y el desarrollo de proyectos innovadores, hacen que las empresas busquen estar en un buen nivel competitivo, calidad en sus productos y servicios. Y que mejor manera de hacerlo que evaluar los procesos por medio de una empresa consultora. Hoy por hoy Colombia es atractivo por su desarrollo comercial e industrial y aunque los servicios de consultoría tienen grandes capacidades y son muy eficientes, no se encuentra en igualdad de condiciones que a las europeas o estadounidenses. El crecimiento por los servicios de consultoría en Colombia en los últimos 3 años ha sido del 20%, la demanda ha venido creciendo gradualmente, donde las compañías han comprendido, que para competir requieren evaluar sus capacidades y reinventarlas.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Y a pesar de que va en aumento, también hay otros factores que influyen en su comportamiento como por ejemplo, la influencia de la reforma tributaria en el consumo y el escenario político que generan incertidumbre en este tipo de mercados. En Latinoamérica, las empresas están buscando asesoría para tener una estabilidad a raíz de la privatización de compañías estatales petroleras, al igual que la dinámica bancaria. El mercado colombiano ha comprendido que necesita una guía para asumir los desafíos globales que marca una tendencia de un sector de servicios emergente. Para el 2019 se espera un aumento del 17%.

A nivel nacional los servicios de consultoría han reflejado un aumento en la demanda, lo cual indica un crecimiento de las necesidades en las compañías por mejorar. Este momento económico hace que los servicios de consultoría estén en auge que es consecuencia de los objetivos de las empresas nacionales en crecer a nivel internacional.

Este escenario genera un impacto positivo, ya que fortalece las relaciones comerciales, genera empleo y dinamiza el mercado. A mediano plazo se prevé un crecimiento significativo en el área de servicios en el exterior, por tratados como el TLC, la inversión extranjera, globalización, etc.

6.2 Análisis de la competencia

En cuanto a los competidores potenciales se pueden identificar en el mercado un sinnúmero de empresas consultoras, algunas privadas y otras públicas como por ejemplo Sena, Fenalco, Cámara de Comercio. Que son empresas que prestan el servicio de asesoría para la creación de empresa y su consolidación.

Haciendo un análisis de empresas competidoras, se puede afirmar las compañías consultoras son empresas emergentes, están en auge y cada vez el número es mayor de acuerdo al crecimiento de la economía.

Las empresas privadas de servicios de consultoría son independientes en su conformación, metodología, y objetivos. Hacen estudios de planeación estratégica, muchas prestan servicios integrales o por áreas específicas como por ejemplo jurídica, tributaria, de mercadeo, de talento humano, de gestión documental, logística, gestión pública, organizacional, foros, seminarios, capacitaciones, diseño de manual de funciones, análisis financiero, mercadeo y publicidad. la mayoría son sociedades o con inversión extranjera. En Colombia se consolidan como las más fuertes y de mayor acogida, prestan sus servicios por profesionales altamente calificados, hay una gran cantidad de propuestas en el mercado con una variedad de costos acordes a las necesidades del cliente haciendo que haya una gran brecha en precios ofrecidos por estas empresas consultoras.

Por el lado de las empresas públicas, son empresas constituidas avaladas y amparadas económicamente por el gobierno. Creadas con el fin de estimular la economía nacional y respaldar las empresas que estén iniciando o posiblemente tengan un bajo presupuesto para acceder a este tipo de servicios, sin demeritar que los servicios prestados por entidades como el Sena, Fenalco, Cámara de Comercio son de buena calidad y con buenos resultados. Que igualmente ofrecen servicios de orientación para la conformación e inicio de una empresa, capacitación, innovación, técnicas de negociación, servicio al cliente, análisis financiero y hasta ofrecen algún tipo de financiación. Tal vez con el único inconveniente es que son un poco más limitadas.

Los servicios en la mayoría son ofrecidos principalmente en el sector comercial, de servicios y manufacturero.

De la relación de agremiaciones existentes, se puede decir que en su gran mayoría son empresas legalmente constituidas, que rigen y cumplen las leyes nacionales de funcionamiento y que están en igualdad de condiciones para ejercer su actividad comercial. Tienen obviamente diferenciales competitivos, pero respetan sus diferencias y cada una tiene una metodología de trabajo muy diferente basado en su lineamiento de investigación.

Haciendo un análisis de productos sustitutos se tienen algunas opciones como por ejemplo, en algunos casos las empresas por decisión propia optan por contratar a un empleado por obra o labor que haga un trabajo de investigación, recolección de datos y propuesta de mejora, lo hacen cuando se presenta algún inconveniente siendo reactivos a algo específico y cuando no tiene mucho tiempo ni presupuesto.

También en la actualidad se cuenta con software o aplicaciones especializado que la empresa puede adquirir para determinar el funcionamiento y el desempeño de las áreas de la compañía en determinado periodo de tiempo, el cual arroja resultados y propone posibles soluciones a ejecutar.

De la imagen de la competencia ante los clientes, se considera que es buena ya que hay gran variedad en servicios especializados y variedad en costos. Para esta época es mayor la demanda que la oferta, hay buenas opciones en el mercado para las compañías de consultoría. Se estigmatiza un poco que hay monopolio.

Tal vez en cuanto a las empresas públicas que prestan este servicio los clientes consideran que les faltan recursos, personal capacitado, o que son limitadas. O peor aún, por falta de conocimiento o de publicidad del gobierno, estas entidades no son aprovechadas al máximo.

El segmento al cual está dirigida la competencia es amplio, pues las necesidades actuales empresariales cada vez son más específicas, pero a la vez las empresas consultoras se especializan por áreas para estudiar y determinar más fácil las soluciones empresariales.

La mayor proyección de la competencia está enfocada en el sector comercial, de servicios y manufacturero principalmente.

La posición de mi servicio frente a la competencia se centra en un servicio especializado, de calidad, muy profesional, con el diferenciador de implementar el componente innovador como una herramienta tecnológica personalizada para evaluar el desempeño. Un servicio integro en cuanto a conocimientos y valores. Y algo muy importante un servicio flexible, dinámico que se ajuste al cambio y a las necesidades del cliente, no que el cliente se ajuste al modelo de consultoría.

Una posición de respeto para con la competencia, pero con ánimo competitivo, que genere una evolución y que aporte al desarrollo empresarial.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA Plan de Mejora con Innovación para el Departamento de Compras de Teleset	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Desarrollo tecnológico que permite el desarrollo de herramientas útiles	Insatisfacción de los clientes, pérdida de mercados por exceso de funciones específicamente del área de compras y falta de calidad procesos y servicios prestados
	No existe un proceso de compras definido	Que la cultura organizacional se resista a la implementación del departamento de compras
	Existencia de alianzas estratégicas importantes	Que el personal contratado para la gestión de compras no tenga la idoneidad suficiente para los procesos y toma de decisiones
FORTALEZAS	FO	FA
La empresa está en crecimiento tanto de recursos como en infraestructura	Centralización y especialización de funciones	Contratación de personal que se encargue del desarrollo de las actividades del área de compras, liberación de tareas de otros departamentos y consecución de calidad en los procesos
Infraestructura organizacional, integración y coordinación de las diferentes áreas de trabajo para la consecución de los objetivos y	Rediseño e implementación del departamento de compras de la compañía	Diseñar un programa de capacitación a los empleados de la compañía para que conozcan la importancia y necesidad de implementación del departamento de compras, sus procesos y
La cultura financiera de la empresa	La reducción de costos, disminución de tiempos en procesos, suministros constantes y actualización de la información	Elaboración de los perfiles, determinar las funciones y requerimientos del personal necesario para el departamento de compras
DEBILIDADES	DO	DA
Dependencia administrativa de la casa matriz no existe información de implementaciones de procesos de compras	Implementación de procesos propios y difusión corporativa	Iniciar un programa de control y evaluación del desempeño para estimular la ejecución del proceso de compras, la permanencia del personal y la eficiencia de los procedimientos
Los márgenes de utilidad de la operación de la compañía se ven afectados por los altos costos y la falta de control de los presupuestos	Creación de un plan de reducción de costos y gastos	
Dependencia de proveedores que tienen vínculos o conflicto de intereses con empleados de la compañía	Conseguir nuevas alianzas estratégicas con proveedores con excelentes condiciones y garantías para la organización	Llegar a acuerdos con proveedores y formalizar negociaciones a través de la firma de contratos

ANÁLISIS DE VARIABLES CRÍTICAS

Las variables críticas son aquellos factores determinantes que dependiendo de su comportamiento varían los resultados del proyecto, donde según sus condiciones tienen un efecto en el proceso, influyendo de manera directa en los objetivos propuestos.

- **Metodología:** Esta variable determina la manera como se llevará a cabo el proceso de consultoría. Es la adecuada aplicación del conocimiento con una serie de procedimientos para suplir un objetivo final.

- **Precio:** Se considera una variable crítica ya que este debe ser directamente proporcional, equivalente y justo con el alcance de los servicios propuestos por la empresa consultora. Corresponde al valor en dinero que estima el costo de la adquisición de estos servicios.

- **Entrenamiento:** Es la variable que se refiere a la capacitación por parte de la empresa consultoría hacia el personal de la compañía que interviene en los procesos de mejora. Es la capacidad de suministrar conocimientos a través de técnicas proactivas para asumir los asuntos laborales.

- **Confianza:** Esta variable tiene que ver tanto con la relación de la consultoría durante el proceso, como con el manejo de la información confidencial suministrada por parte de la compañía. Igualmente estar sujetos al cambio, someterse y dejarse guiar por el equipo consultor para redireccionar los procesos laborales.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- **Flexibilidad:** Es la variable que se refiere a la capacidad que debe tener el equipo consultor para adaptarse al cambio y a las necesidades del cliente. Es poder responder a las circunstancias y el entorno de manera adecuada enfrentándose a situaciones del mercado, cambiantes y complejos. Es adoptar una posición futura y proactiva que sea característica de los servicios generando un plus.

- **Cultura organizacional:** Se refiere a el como penetrar ese ámbito laboral del cliente, entenderlo, analizarlo y sugerir cambios en pro de mejora continua. Estar en la capacidad de ofrecer técnicas y herramientas para que sean adoptadas por los empleados y se conviertan en hábitos de uso para los procesos de la compañía.

- **Soporte técnico:** Este factor se refiere a los servicios técnicos ofrecidos por el equipo consultor a lo que hardware y software se refiere dentro de sus procesos de mejora. También se considera un plus ya que aparte de dar instrucciones del sistema, también consiste en proporcionar asistencia a los usuarios del sistema de evaluación cuando se requiera.

- **Capital humano:** Es el principal activo de toda compañía. Esta variable hace énfasis al personal idóneo y capacitado para efectuar el servicio de consultoría. Es decir, contar con el personal para poder ofrecer los servicios y destacar sus conocimientos y experiencia laboral para que el cliente se sienta tranquilo y satisfecho. Considerando que deja en buenas manos la empresa para que ellos desarrollen los trabajos propuestos.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- **Legal y Jurídica:** Es una variable crítica, pues para este proyecto es de vital importancia cumplir y ajustarse a las solicitudes y requerimientos legales exigidas por el gobierno para estar en el mercado para así cumplir a satisfacción y tener un desempeño transparente. También tener todos los trámites de funcionamiento al día, ya que parte de ser una obligación nos permite aclarar los derechos y deberes de nuestra actividad económica.

- **Social:** Esta variable tiene que ver con el impacto que el desarrollo de este proyecto, pues implica una variación entre la relación entre el cliente y los proveedores. Ya que tiene que haber una satisfacción del servicio, una comunicación continua, una coordinación, un compromiso, y generar un sentido de confianza en pro de la cooperación. Al igual que se debe reconocer el entorno del proyecto y generar un impacto positivo, e incluyéndose en una tendencia en el mercado.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Matriz de impacto cruzado

Matriz de Impacto Cruzado											
	Met	Pre	Ent	Con	Fle	Cul	Sop Tec	Cap Hum	Leg Jur	Soc	TOTAL
Metodologia		2	3	3	2	2	2	2	2	1	19
Precio	3		3	3	1	1	3	2	2	2	20
Entrenamiento	3	0		2	1	2	2	2	1	1	14
Confiabilidad	2	2	2		1	1	2	3	2	1	16
Flexibilidad	3	2	2	2		1	2	1	1	1	15
Cultura Organizacional	3	1	2	3	1		1	3	1	2	17
Soporte Tecnico	3	0	3	2	1	2		1	2	1	15
Capital Humano	3	0	2	1	1	3	1		1	2	14
Legal Juridico	2	3	2	2	1	1	2	2		1	16
Social	1	3	1	1	0	2	1	3	2		14
TOTAL	23	13	20	19	9	15	16	19	14	12	

	X	Y
Metodologia	23	19
Precio	13	20
Entrenamiento	20	14
Confiabilidad	19	16
Flexibilidad	9	15
Cultura Organizacional	15	17
Soporte Tecnico	16	15
Capital Humano	19	14
Legal Juridico	14	16
Social	12	14

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Matriz de variables criticas

ANÁLISIS DE FUTUROS POSIBLES

El escenario a corto plazo respecto a las variables de riesgo son las que puedo incidir de manera positiva para desarrollar un plan estratégico con inversiones y recursos. Para la metodología a corto plazo consiste en crear técnicas específicas acorde a las necesidades del cliente de manera anticipada.

Haciendo un análisis morfológico se pueden hacer escenarios a través de esta herramienta cualitativa, que permite elaborar hipótesis de futuro, para cada una de las variables estratégicas identificadas. Así mismo estudia todas las posibles combinaciones resultantes de las variables, dando como resultado diversos escenarios de futuro, estos escenarios se denominan futuribles (escenarios posibles), entre los cuales se elige el escenario apuesta.

PLAZO		
CORTO	MEDIANO	LARGO
Evaluar los proyectos y priorizar los más importantes	Potenciar la imagen del negocio, creando vínculos de cercanía entre nuestros clientes y productos	Convertirme en un referente nacional de mi especialidad
Comercializar nuestros productos a través de las Redes Sociales	Trazar estrategias que permitan la consecución de los objetivos económicos definidos para cada uno de los años	Crear puestos de trabajo de manera estable en el lugar de ubicación del establecimiento y para personas residentes en sus cercanías
Conocer gustos y preferencias de nuestros clientes habituales	Abrir una sucursal en otro país	Superar a la competencia en visibilidad y ventas

ANÁLISIS DE ACTORES

En cuanto a los actores o stakeholders involucrados en el proyecto, se hace referencia a las empresas, entidades o personas implicadas que se ven directamente afectadas o afectan el proyecto de consultoría, representan algún interés o participación. En este caso y con base a la lectura se pueden identificar los siguientes actores:

- **El Cliente:** Es el principal actor determinante en este proyecto de consultoría pues toda gira entorno a sus necesidades y expectativas. Quien es el que adquiere los servicios, es el comprador el usuario final.

- **La Competencia:** Es la empresa que ofrece los mismos servicios de la compañía consultora, que se dedica a lo mismo, que genera otra opción a nuestros mismos clientes. Son los que directamente hacen parte de nuestro nicho de mercado y pueden quitar clientes a otras compañías de la misma actividad económica.

- **Los Proveedores:** En este caso en especial son aquellos actores a los cuales les recae el ejercicio de consultoría, son los stakeholders a los cuales se les va aplicar una evaluación a su desempeño, ya que se va a implementar un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras y adquisiciones de la compañía.

- **Los Empleados:** Son las personas que trabajan para el cliente de la empresa consultora, son las personas las cuales manipularan el sistema de evaluación de proveedores, aplicaran el plan de mejora en sus procesos y también serán evaluados para revisar y modificar sus procesos en pro de la compañía.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- **El Gobierno:** Es la entidad macro, que controla y solicita requerimientos para el debido funcionamiento de la empresa consultora. También apoya los proyectos empresariales, fomenta e incentiva la creación de empresas y su importancia en la economía.

7. ANÁLISIS DEL MERCADO

7.1 Estrategias corporativas: En cuanto a las estrategias corporativas a implementar en este proyecto de consultoría, se va a desarrollar una estrategia de servicios que consista en mantener, retener y buscar nuevos clientes. Que busquen crecimiento y consolidación enfocada en mercados actuales. Inicialmente incursionar en el mercado con la especialidad de consultoría en una sola área, ya conociendo las compañías de nuestros clientes se podrán estudiar otras áreas para que de manera progresiva haya un aumento en el portafolio de productos afectando de manera positiva el mercado a través de la estrategia Penetración de Mercado.

7.2 Estrategias competitivas: Por el lado de las estrategias competitivas a implementar según el mercado a atender se considera viable hacerlo en un sector reducido a través de la microsegmentación de nichos pues el servicio de consultoría va dirigido puntualmente a empresas del sector de entretenimiento a productoras de televisión, Esta estrategia se enfoca a mercados especiales a buscar nichos llamativos para su actividad, debe tener en lo posible una alta rentabilidad, que se adapten a las capacidades de la consultoría y que no sean tan atractivos para la competencia. Estas estrategias definen como competir en los mercados establecidos, utilizando valores agregados como la implementación del plan de mejora con innovación de un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras y adquisiciones. Y con el agente diferenciador de tener el recurso humano integro tanto profesional como personal, y que su actitud sea enfocada al servicio y sobresalga su deseo de satisfacción y búsqueda de soluciones, donde sobresalga la empatía con el cliente y que haya una compenetración entre cliente consultor, donde el consultor se sienta parte de la compañía.

7.3 Estrategias de marketing: Las estrategias de marketing a implementar se enfocan en la demanda selectiva, en este proyecto de consultoría que el cual es un modelo de negocio para implementar a través de unos planes de acción que especificaran el impacto que se espera alcanzar en un determinado mercado objetivo en este caso son las productoras de televisión, la demanda selectiva es determinada por los tipos de procesos de decisión, y también por los atributos determinantes, ya que la decisión de adquisición del servicio, corresponde a la solución de complejos o específicos.

La estrategia de demanda selectiva busca impactar en la demanda ampliando el mercado servido, es decir que este servicio pueda ser aplicado a empresas de servicios similares, también captar clientes de los competidores. Buscando un posicionamiento orientado hacia nichos específicos, igualmente conociendo las necesidades del cliente se puede ampliar el plan de mejora de consultoría para otras áreas para que de manera progresiva se pueda crear un paquete de servicios ya que son la mejor manera de apalancar la relación con el cliente.

7.4. Marketing mix: El servicio a comercializar es el servicio de consultoría bajo la implementación del plan de mejora con innovación de un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras.

En cuanto a la clasificación de la categoría de este servicio, se considera que la naturaleza de la acción de servicio es Acción Intangible y el receptor directo del servicio son Posesiones a través del proceso de información (servicios dirigidos a bienes intangibles).

7.5 Servicios complementarios: Los servicios complementarios a ofrecer a nuestros clientes son consideradas ventajas comparativas los cuales son:

-Ciencia (Determinada por el know how, metodología y conocimiento).

-Tecnología (Determinada por las herramientas de trabajo, software y hardware).

-Innovación (Determinada por la implementación de un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras).

En este proyecto estos servicios complementarios constituyen valores agregados.

7.6 Programa de producto: El programa de producto definido será por medio de adiciones a las líneas de producto ya existentes, y a través de las mejoras a productos existentes.

7.7 Programa de precio: El programa de precio es el elemento principal de la estrategia de posicionamiento en el mercado el cual representa cuantitativamente en unidades monetarias el equivalente al servicio prestado, refleja el grado de aceptación de los consumidores.

Este proyecto inicialmente utilizara el programa de penetración, que consiste en estimular la demanda con un precio un poco más bajo frente a la competencia, busca aumentar su participación y capturar clientes.

7.8 Programa de distribución: El programa de distribución a utilizar será a través de canal directo, es decir sin intermediarios. La distribución de servicios de nuestra empresa consultora será:

Productor – Consumidor.

7.8.1 Sistema de intensidad: El sistema de intensidad de la distribución será, distribución selectiva. En el cual primero seleccionamos nuestros posibles clientes, esta distribución selectiva supone unos costos de distribución mucho menores.

7.8.2 Sistema de venta: La venta directa será el sistema de venta para el canal directo, ya que buscaremos incursionar y vender nuestros servicios de consultoría inmediatamente a nuestros posibles clientes.

7.9 Programa de promoción: El programa de promoción a utilizar en este proyecto será a través de la venta personal ya que nuestro equipo de trabajo venderá nuestro portafolio de servicios a las mismas productoras de televisión. También por mercadeo directo, por telemarketing, correo directo y e-commerce. Igualmente utilizar herramientas como Facebook, Instagram, twitter para hacernos conocer y difundir nuestros servicios; que es publicidad no pagada.

7.10 Propuesta de valor: La propuesta de valor de este proyecto de consultoría consiste en apoyarse y desarrollar la ventaja competitiva que depende de ofrecer una propuesta de valor única, diferenciación frente a los competidores y una adecuada estrategia, la cual incide en los precios, costos e inversión necesaria para competir. La idea es ofrecer un servicio profesional, integral a buen costo, de alta calidad y confiabilidad.

Utilizando valores agregados como la implementación del plan de mejora con innovación de un sistema de evaluación con indicadores de gestión de proveedores en el proceso de compras y adquisiciones. Y con el agente diferenciador de tener el recurso humano integro tanto profesional como personal, y que su actitud sea enfocada al servicio y sobresalga su deseo de satisfacción y búsqueda de soluciones, donde sobresalga la empatía con el cliente y que haya una compenetración entre cliente consultor, donde el consultor se sienta parte de la compañía.

8. ENCUESTAS

8.1 Formato de encuesta

**ENCUESTA APLICADA A LA EMPRESA TELESET SAS
PLAN DE MEJORA CON INNOVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE TELESET SAS**

Favor seleccione con una x la respuesta que considere:

1. ¿El actual proceso de compras ha traído grandes beneficios a su área de trabajo?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área por realizar procesos de compra?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Estaría de acuerdo en que se centralizara el proceso de compras de la compañía en un área específica?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. En cuanto a los proveedores, ¿Se cuenta con una asesoría técnica necesaria para realizar una buena elección y compra de material y servicios?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Estaría de acuerdo en afirmar que el actual sistema de compras permite una mala planeación por parte de los usuarios?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Pensaría que con la firma de contratos y compromisos a largo plazo con los proveedores se lograría mejorar la calidad de los productos y servicios?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cree que, a través de la firma de contratos, el departamento de compras brindaría un mejor servicio a sus usuarios?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Con una posible centralización de los procesos de compra creería que usted como usuario, planificaría mejor sus pedidos, y aseguraría beneficios, como ahorros sustanciales en sus presupuestos?

Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2 Resultados de la encuesta

1. ¿El actual proceso de compras ha traído grandes beneficios a su área de trabajo?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 1	20%	25%	55%

2. ¿Considera que hay sobrecarga de actividades laborales en su área por realizar procesos de compra?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 2	80%	10%	10%

3. ¿Estaría de acuerdo en que se centralizara el proceso de compras de la compañía en un área específica?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 3	100%	0%	0%

4. En cuanto a los proveedores, ¿Se cuenta con una asesoría técnica necesaria para realizar una buena elección y compra de material y servicios?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 4	10%	15%	75%

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

5. ¿Estaría de acuerdo en afirmar que el actual sistema de compras permite una mala planeación por parte de los usuarios?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 5	55%	40%	5%

6. ¿Pensaría que con la firma de contratos y compromisos a largo plazo con los proveedores se lograría mejorar la calidad de los productos y servicios?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 6	95%	5%	0%

7. ¿Cree que, a través de la firma de contratos, el departamento de compras brindaría un mejor servicio a sus usuarios?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 7	95%	5%	0%

8. ¿Con una posible centralización de los procesos de compra creería que usted como usuario, planificaría mejor sus pedidos, y aseguraría beneficios, como ahorros sustanciales en sus presupuestos?

	Si	Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	NO
Pregunta 8	80%	15%	5%

9. ORGANIZACIONAL

9.1 Misión

Proveer un servicio de consultoría acorde a las necesidades de la compañía TELESET SAS que evalúe los procesos y funciones en el departamento de compras, para implementar un plan de mejora en sus procesos.

9.2 Visión

Para el año 2021 implementar este mismo modelo de consultoría en otras compañías de la misma actividad comercial para contribuir al desarrollo empresarial.

9.3 Valores empresariales

Ética: Actuar de manera íntegra, honestidad y buen trato durante todo el proceso de acompañamiento en el servicio de consultoría, ofreciendo un servicio transparente.

Responsabilidad: Ser cumplidor del deber, responder de acuerdo a las actividades propuestas y responder en su totalidad a los servicios ofrecidos.

Respeto: Tener buen trato para con los demás, ser educado y cordial. Mantener distancia adecuada en las relaciones laborales, buen comportamiento ético y profesional.

Confianza: Generar una relación adecuada entre consultor y cliente a través de la seguridad y transparencia. Ser objetivo y demostrar responsabilidad en el uso de la información confidencial.

Buen servicio: Ofrecer un servicio de calidad, comprometido en ser profesional y satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente.

Innovación: Ofrecer un plus en los servicios de consultoría desarrollando planes de mejora a través de la tecnología, y desarrollar estrategias creativas, transformando los procesos y buscando la mejora continua.

10. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

10.1 Referentes Teóricos

La Consultoría Empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas. Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos o servicios. Esto les ha forzado a concentrar sus recursos en las actividades que mejor desempeñan y al mismo tiempo delegar funciones de mejor rango a consultoras dedicadas a dichos rubros. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y que termina en una situación que produzca un cambio y que constituya una mejora.

A comienzos del siglo XX, surgieron las primeras firmas de consultoría con un modelo de negocio basado en cubrir necesidades de empresas a nivel organizativo. Algunas de estas consultoras perduraron como es el caso de las conocidas PWC o McKinsey, pero otras desaparecieron.

De esta forma, nacían empresas con una estrategia empresarial al servicio del cliente. Esto provoca que las empresas pasan a ser consumidoras de servicios y contratan de manera

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

temporal los conocimientos de las consultoras para cubrir ciertas necesidades puntuales, o incluso permanentes, de dichas empresas. El resultado fue muy positivo: se constató que aquellas empresas que contrataban consultoras para ciertas funciones, lograban mejorar sus resultados.

A lo largo de los años los servicios ofrecidos por consultoras se fueron ampliando y especializando según las necesidades: organizacionales, financieras, marketing, de recursos humanos, etc. provocando el nacimiento del outsourcing, es decir, la externalización de ciertas áreas o responsabilidades en los servicios de la empresa, como si el proveedor formara parte de la misma.

10.2 Descripción de la Solución

Este proyecto de consultoría tiene como objetivo el de ofrecer a la compañía una opción eficaz y eficiente de operar el proceso de compras a través de un servicio de consultoría. Para ello se necesita recopilar todo tipo de información y hacer un ejercicio de observación respecto al manejo actual del proceso de compras de la empresa, realizar un diagnóstico interno de la compañía que identifique el comportamiento y funcionamiento actual del departamento de compras de la compañía, diseñar un plan de comunicación asertiva y articular la relación entre los stakeholders del proyecto, diseñar indicadores de gestión que evalúen el proceso de compras de la compañía bajo una metodología, proponer y ofrecer a la compañía la alternativa de mejora con base a los estudios realizados para que la compañía cuente con un proceso definido, estable y robusto, que la empresa esté en condiciones competitivas en el mercado en cuanto al desempeño para posicionar a la empresa. Igualmente, que la compañía a través del plan de mejora ofrezca datos varases y que sea óptimo para la toma de decisiones en pro de la compañía tanto de calidad, tiempo y costo. Establecer y mejorar las labores desarrolladas para el personal

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

del departamento de compras, minimizando el margen de error, tiempo y recursos, y ofrecer información de manera oportuna y veraz para la toma de decisiones.

Para este proyecto de consultoría se van a utilizar las herramientas de diagnóstico como la observación y encuestas, que son fuentes para la recolección de información, las cuales a través de un análisis representen resultados que permitan tomar acciones. Esta información puede ser escrita y oral, consiste en la recopilación directamente por parte del consultor por medio de relatos o informes transmitidos por los stakeholders del sistema de compras de la empresa. La observación es una técnica donde el consultor tiene como objetivo percibir la relación existente entre el fenómeno a estudiar y las personas que influyen en este. Consiste en un seguimiento permanente a las actividades diarias de la empresa relacionadas con el proceso de compras con el fin de recolectar información necesaria para el desarrollo de la investigación.

En cuanto a la encuesta, se considera como herramienta de medición cuantitativa, con el fin de suplir las necesidades de información de acuerdo con el planteamiento del problema.

La propuesta consiste en:

- Recopilar todo tipo de información y hacer un ejercicio de observación respecto al manejo actual del proceso de compras de la empresa.
- Realizar un diagnóstico interno de la compañía que identifique el comportamiento y funcionamiento actual del departamento de compras de la compañía.
- Diseñar un plan de comunicación asertiva y articular la relación entre los stakeholders del proyecto.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- Diseñar indicadores de gestión que evalúen los servicios calidad y precios de los proveedores.
- Definir la metodología para llevar a cabo el servicio de consultoría del plan de mejora.
- Proponer y ofrecer a la compañía la alternativa de mejora con base a los estudios realizados.
- Lograr que la compañía cuente con un proceso definido, estable y robusto para ejecutar las actividades de compras.
- Ofrecer una alternativa para que la empresa esté en condiciones competitivas en el mercado en cuanto al desempeño (posicionar a la empresa).
- Permitir que la compañía a través del plan de mejora ofrezca datos veraces y que sea óptimo para la toma de decisiones en pro de la compañía tanto de calidad, tiempo y costo.
- Establecer y mejorar las labores desarrolladas para el personal del departamento de compras.
- Minimizar el margen de error, tiempo y recursos en los procesos del departamento de compras.
- Ofrecer información de manera oportuna y veraz para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Cumplir a satisfacción con los requerimientos exigidos por la Universidad con la entrega del trabajo y puesta en marcha para la graduación como especialista.
- Ejercer la aplicación de lo aprendido en la teoría y práctica obtenida en el postgrado como Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial.

- Aportar al fortalecimiento empresarial a nivel nacional y poder generar empleo para impactar de manera positiva en el desarrollo de la economía del país.

10.3 Implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta se deben de llevar a cabo las siguientes etapas:

Planeación: En esta primera parte se deben establecer los recursos que harán posible llevar a cabo el proyecto, tanto financieros, humanos y tecnológicos. Definiendo el alcance y la participación de cada uno.

Análisis del negocio: Consiste en la captación y comprensión de información por parte del equipo de consultoría con respecto a los procesos de la compañía, objetivos y deficiencias. Es de vital importancia tener una comunicación asertiva y bajo el mismo enfoque.

Desarrollo: En esta etapa se configurará la herramienta de acuerdo a los parámetros definidos en la etapa anterior, y se deberá cumplir con los desarrollos o configuraciones especiales que se requieran. Este es el momento indicado para llevar a cabo las pruebas necesarias de lo que se ha configurado.

Capacitación y ajustes: Consiste en la capacitación de los usuarios finales. También se deben cubrir todos los requerimientos antes de la salida en vivo, las pruebas finales del sistema, ajustes del mismo y preparación de saldos iniciales.

Puesta en Marcha: El principal objetivo es salir del ambiente de pruebas y empezar a trabajar sobre una base definitiva de Producción. A la par se brinda el soporte que se puedan necesitar durante las primeras semanas, para realizar ajustes de mejora para el desempeño de la herramienta.

Control de Proyecto: Esta es una etapa independiente de las fases previas y debería cumplirse durante todas las fases del proyecto de implementación. Su objetivo es llevar el control del mismo con respecto a cumplimiento de planificación, retrasos, pendientes, análisis y mitigación de riesgos, y toda actividad que apoye a un control de calidad de la implementación.

12. INDICADORES

La evaluación del proyecto se realizará mediante la implementación de indicadores de gestión de compras de acuerdo con los siguientes grupos.

Eficiencia: Indicador Cuantitativo. Se utiliza para realizar la medición del proceso de ordenes dentro de un área vs. el presupuesto inicial para el periodo comprendido.

Eficacia: Indicador cuantitativo. Se utiliza para establecer el nivel de satisfacción de un área, por un servicio y la atención recibida.

Financiero: Indicador Cuantitativo. Este se refiere a la relación existente entre los costos y los beneficios y su impacto sobre el retorno de la inversión. 133

Administrativo: Indicador Cualitativo. Se utilizan para verificar la relación entre los objetivos propuestos y el desempeño alcanzado, así como el desarrollo y cumplimiento de metas.

GRUPO	INDICADOR
Eficiencia	Total de compras realizadas en el mes
	Total de compras rechazadas en el mes
	Costo promedio de orden de compra
	Tiempo promedio de entrega de pedidos
Eficacia	Solicitudes atendidas por día
	Entregas por día
Financiero	Retorno de la inversión
Administrativo	Resultados del proyecto
	Participación de los empleados

10. ESTRUCTURA FINANCIERA

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS CIFRAS EN COP\$						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 48,000,000	\$ 51,062,880	\$ 54,167,503	\$ 57,295,135	\$ 60,603,356
COSTO DE VENTAS		\$ 14,400,000	\$ 15,264,000	\$ 16,103,520	\$ 16,940,903	\$ 17,821,830
UTILIDAD BRUTA		\$ 33,600,000	\$ 35,798,880	\$ 38,063,983	\$ 40,354,232	\$ 42,781,526
GASTOS DE ADMON Y VENTA		\$ 18,360,000	\$ 19,402,200	\$ 20,407,248	\$ 21,403,869	\$ 22,449,926
SALARIOS		\$ 14,400,000	\$ 15,264,000	\$ 16,103,520	\$ 16,940,903	\$ 17,821,830
SERV PÚBLICOS		\$ 1,200,000	\$ 1,254,000	\$ 1,304,160	\$ 1,352,414	\$ 1,402,453
PAPELERÍA		\$ 360,000	\$ 376,200	\$ 391,248	\$ 405,724	\$ 420,736
GASTOS DE TRANSPORTE		\$ 1,800,000	\$ 1,881,000	\$ 1,956,240	\$ 2,028,621	\$ 2,103,680
PUBLICIDAD		\$ 600,000	\$ 627,000	\$ 652,080	\$ 676,207	\$ 701,227
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 15,240,000	\$ 16,396,680	\$ 17,656,735	\$ 18,950,363	\$ 20,331,600
GASTOS FINANCIEROS		\$ 223,714	\$ 170,155	\$ 128,388	\$ 87,514	\$ 46,017
UATX		\$ 15,016,286	\$ 16,226,525	\$ 17,528,347	\$ 18,862,849	\$ 20,285,583
TX		\$ 5,105,537	\$ 5,517,018	\$ 5,959,638	\$ 6,413,369	\$ 6,897,098
U-NETA		\$ 9,910,749	\$ 10,709,506	\$ 11,568,709	\$ 12,449,480	\$ 13,388,485

Flujo de tesorería

CIFRAS EN COP\$						
	\$2,019	\$2,020	\$2,021	\$2,022	\$2,023	\$2,024
ENTRADAS						
VENTAS		\$ 40,380,952	\$ 42,957,661	\$ 45,569,487	\$ 48,200,669	\$ 50,983,776
RECUPERACIÓN CARTERA			\$ 7,619,048	\$ 8,105,219	\$ 8,598,016	\$ 9,094,466
NUEVA DEUDA	\$ 1,714,286					
APORTACIONES SOCIOS	\$ 4,285,714					
TOTAL ENTRADAS	\$ 6,000,000	\$ 40,380,952	\$ 50,576,709	\$ 53,674,706	\$ 56,798,685	\$ 60,078,241
SALIDAS						
COMPRAS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PAGO A PROVEEDORES		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PAGO SERVICIOS		\$ 1,200,000	\$ 1,254,000	\$ 1,304,160	\$ 1,352,414	\$ 1,402,453
PAGO SALARIOS + PRESTACIONES		\$ 14,400,000	\$ 15,264,000	\$ 16,103,520	\$ 16,940,903	\$ 17,821,830
GASTOS DE TRANSPORTE		\$ 1,800,000	\$ 1,881,000	\$ 1,956,240	\$ 2,028,621	\$ 2,103,680
PAGO CESANTÍAS		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
COMPRAS PAPELERÍA		\$ 360,000	\$ 376,200	\$ 391,248	\$ 405,724	\$ 420,736
PAGO PUBLICIDAD		\$ 600,000	\$ 627,000	\$ 652,080	\$ 676,207	\$ 701,227
PAGO TX RENTA			\$ 5,105,537	\$ 5,517,018	\$ 5,959,638	\$ 6,413,369
GASTOS FINANCIEROS		\$ 223,714	\$ 170,155	\$ 128,388	\$ 87,514	\$ 46,017
PAGO DEUDA		\$ 264,277	\$ 304,573	\$ 342,041	\$ 380,949	\$ 422,446
COMPRA EQUIPOS	\$ 6,000,000					
TOTAL SALIDAS	\$ 6,000,000	\$ 18,847,991	\$ 24,982,466	\$ 26,394,696	\$ 27,831,970	\$ 29,331,757
SALDO NETO PERIODO		\$ 21,532,961	\$ 25,594,243	\$ 27,280,010	\$ 28,966,716	\$ 30,746,484
MAS SALDO ANTERIOR			\$ 21,532,961	\$ 47,127,204	\$ 74,407,214	\$ 103,373,929
SALDO FINAL CAJA	\$ 0	\$ 21,532,961	\$ 47,127,204	\$ 74,407,214	\$ 103,373,929	\$ 134,120,414

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

Balance**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
CIFRAS EN COP\$**

	\$2,019	\$2,020	\$2,021	\$2,022	\$2,023	\$2,024
DISPONIBLE		\$ 21,532,961	\$ 47,127,204	\$ 74,407,214	\$ 103,373,929	\$ 134,120,414
INVERSIONES TEMPORALES						
CXC CLIENTES		\$ 7,619,048	\$ 8,105,219	\$ 8,598,016	\$ 9,094,466	\$ 9,619,580
INVENTARIO		\$ 3,600,000	\$ 3,816,000	\$ 4,025,880	\$ 4,235,226	\$ 4,455,457
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 32,752,009	\$ 59,048,423	\$ 87,031,110	\$ 116,703,621	\$ 148,195,452
ACTIVOS FIJOS BRUTOS	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		(\$ 1,200,000)	(\$ 1,200,000)	(\$ 1,200,000)	(\$ 1,200,000)	(\$ 1,200,000)
DIFERIDOS						
AMORTIZACIONES ACUMULADAS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 6,000,000	\$ 4,800,000	\$ 4,800,000	\$ 4,800,000	\$ 4,800,000	\$ 4,800,000
TOTAL ACTIVO	\$ 6,000,000	\$ 37,552,009	\$ 63,848,423	\$ 91,831,110	\$ 121,503,621	\$ 152,995,452
PASIVO						
OBLIGACIONES FINANCIERAS CP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 0	\$ 5,105,537	\$ 5,517,018	\$ 5,959,638	\$ 6,413,369	\$ 6,897,098
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 0	\$ 5,105,537	\$ 5,517,018	\$ 5,959,638	\$ 6,413,369	\$ 6,897,098
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 1,714,286	\$ 1,450,009	\$ 1,145,435	\$ 803,394	\$ 422,446	\$ 0
PROVEEDORES	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
OTROS PASIVOS LP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1,714,286	\$ 1,450,009	\$ 1,145,435	\$ 803,394	\$ 422,446	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 1,714,286	\$ 6,555,546	\$ 6,662,454	\$ 6,763,032	\$ 6,835,814	\$ 6,897,098
CAPITAL	\$ 4,285,714	\$ 4,285,714	\$ 4,285,714	\$ 4,285,714	\$ 4,285,714	\$ 4,285,714
RESERVAS			\$ 991,075	\$ 2,062,025	\$ 3,218,896	\$ 4,463,844
UTILIDADES RETENIDAS			\$ 8,919,674	\$ 18,558,229	\$ 28,970,067	\$ 40,174,599
UTILIDADES EJERCICIO		\$ 9,910,749	\$ 10,709,506	\$ 11,568,709	\$ 12,449,480	\$ 13,388,485
REVALORIZACIONES						
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4,285,714	\$ 14,196,463	\$ 24,905,969	\$ 36,474,678	\$ 48,924,158	\$ 62,312,643
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 6,000,000	\$ 20,752,009	\$ 31,568,423	\$ 43,237,710	\$ 55,759,972	\$ 69,209,741
CUADRE	\$ 0	\$ 16,800,000	\$ 32,280,000	\$ 48,593,400	\$ 65,743,649	\$ 83,785,711

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- En la gran mayoría de los casos, el éxito de los servicios de consultoría radica en el servicio y en los conocimientos del consultor. Mas allá de la metodología, es de vital importancia el know how, y el cómo se aplican los conocimientos y las habilidades en los diferentes escenarios empresariales.
- El tener el personal idóneo para llevar a cabo los proyectos de consultoría hace que se puedan cumplir los objetivos. Es por eso por lo que los empleados consultores deben tener el mínimo de estudios profesionales y habilidades anteriormente propuestos para ejecutar sus funciones de manera adecuada. O también un número mínimo de capacidades e ir las adquiriendo a medida que se va obteniendo experiencia. Porque entre más exacto sean los conocimientos, las habilidades y la experiencia del aspirante con el perfil propuesto, habrá más garantías de llevar a cabo de manera óptima el proyecto de consultoría.
- Los consultores están capacitados para ayudar a las empresas a encontrar soluciones a sus preocupaciones o problemas, introducir la eficiencia y la productividad de sus procesos, eliminar los costos innecesarios y ofrecer orientación competente en prácticamente cualquier campo donde se necesitan soluciones expertas. Cada empresario puede pedir la ayuda de los consultores a fin de crear una gran reputación por sus negocios generando enormes beneficios a largo plazo.
- Las estrategias empresariales son el producto del análisis del comportamiento actual de las organizaciones, donde se tiene en cuenta el tiempo, el entorno, los recursos para enfocar la empresa a su beneficio.

Encabezado: PLAN DE MEJORA PARA EL DEPTO DE COMPRAS DE TELESET

- Los servicios de consultoría responden a las necesidades del cliente, haciendo un trabajo de investigación y acompañamiento en busca de la mejora continua y de optimización de recursos, minimizar el margen de error y ofrecer soluciones viables y acordes a los objetivos de la compañía.

- La adaptación y la anticipación son la respuesta de las organizaciones al enfrentar situaciones que afectan el comportamiento de las empresas y así poder afrontar los cambios.

- Los resultados y la práctica de las soluciones suministradas por parte del consultor para la compañía son herramientas que impulsan la mejora continua, tienen un impacto positivo, ya que estimulan el mercado, fortalecen la economía, y le atribuyen cierto nivel competitivo a la empresa.

- Siempre habrá un efecto en la economía el crear alternativas de gestión empresarial que estimulen el mercado, como lo es el servicio de consultoría con la implementación de un plan de mejora. En este caso hay una dependencia de variables macroeconómicas para el desarrollo del proyecto, donde se busca un impacto positivo.

- En cuanto a la implementación del plan de mejora para el departamento de compras, se podrá evidenciar mayor control en el proceso de adquisición de la compañía, la aplicación de la mejora de procesos para la selección y evaluación de proveedores. Mayor control en la ejecución de presupuestos, costos y gastos. Suministro de información veraz, que permita toma de decisiones que exijan calidad y cumplimiento de los proveedores, el cual generara utilidades. Igualmente reducirá tiempos, y recursos materiales y financieros.

- Involucrar los conocimientos de la especialización para la creación de negocio bajo principios de formación integral con un pensamiento crítico humanista-tomista basado en principios éticos, buscando el bien común que identifica a los egresados de la Universidad.

- La importancia de la inclusión de componentes innovadores en el desarrollo de proyectos genera un plus, y forja competitividad en el mercado.

- A los estudiantes, aparte de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la especialización en la elaboración de este proyecto, ver como oportunidad de crear y poner en marcha este modelo de negocio con un componente innovador para aportar en el desarrollo de la economía nacional, como lo es generar empleo y poder ganar utilidades.

BIBLIOGRAFIA

RODRIGUEZ RAMIREZ, Alfonso. El Emprendimiento en Colombia. Entramado Vol.4 No.2, 2008 pág. 22-25.

CRUZ MECINAS, Leonel, Compras un enfoque estratégico. México. Mc Graw Hill. 2007. 2ª Ed. pág. 162.

HEREDIA VIVEROS, Nohora Ligia, Gerencia De Compras, La Nueva Estrategia Competitiva. 1ª Ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2007 pág. 310.