

**Direccionamiento Blindobarras Ltda.
Monografía – Investigación**

**María Clemencia Jiménez
Valentina Gaitán
Daniela Nieto**

**Direccionamiento Blindobarras Ltda.
Monografía – Investigación**

**María Clemencia Jiménez
Valentina Gaitán
Daniela Nieto**

**Tutor: Mikel Iñaki Ibarra
Docente CESA**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado Administración de Empresas
Bogotá, Junio 2016**

Contenido

1. Introducción	3
2. BLINDOBARRAS.....	6
3. Objetivo general.....	7
4. Objetivos específicos	7
5. Planteamiento del problema	7
6. Pregunta de investigación.....	8
7. Hipótesis	8
8. Justificación	8
9. DOFA.....	12
10. MEFE y MEFI	14
11. DOFA Cruzada	17
12. Mapa estratégico	22
13. Organigrama.....	26
14. Diagrama de Interrelación de macro-procesos.....	27
15. Recomendaciones a partir del DOFA cruzado	28
15.1. Estrategia de mercadeo innovadora para nuevos clientes con opción de “paquete” (barras + servicio).....	28
15.2. Definición de procesos.....	29
15.3. Crear estrategias desde recursos humanos.	34
15.4. Manejo de volúmenes y rotación de inventario.	35
15.5. Fidelización estratégica de clientes. (Constructoras).....	36
15.6. Definir políticas de entrega de obras claras y acertadas. (Tiempos de entrega y cobranza reales) y mejores políticas de cobranza para aumentar el flujo de caja. (Anticipos).....	36
15.7. Explorar nuevos nichos de mercado.....	37
15.8. Capacitación a todos los cargos gerenciales para atraer clientes nuevos.	37
16. Estado del arte	38
17. Conclusiones y observaciones	39
Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

Blindobarras Ltda. Es una empresa encargada de la venta de barras de distribución eléctrica inteligente que funciona como reemplazo del cable tradicional. Esta tecnología se utiliza en las construcciones para proveer la electricidad de la misma. Las barras generan una distribución eléctrica en baja tensión y son utilizadas especialmente en edificaciones residenciales y comerciales. Las blindobarras funcionan con un sistema integral que puede reemplazar el método tradicional de cableado al proporcionar más espacio entre los cables, reducir cortocircuitos y fallas en la corriente de energía y minimizar significativamente el costo de mantenimiento de la instalación, entre otros beneficios.

La empresa se encuentra dividida principalmente en dos unidades de negocio: Blindobarras Ltda. y Blindoservice SA. Blindoservice se encarga de la instalación del bus de barras, la ingeniería y la garantía del producto, mientras que Blindobarras maneja la importación y ensamblaje. El modelo de negocio está soportado por importación tanto de piezas de ensamble como de producto terminado desde China, lo cual les genera muy bajos costos de producción.

La misión de la empresa es *“Diseñar, suministrar e instalar sistemas de distribución de energía eléctrica eficiente, aprovechando las mejoras y más avanzadas tecnologías en bus de barras, logrando que las edificaciones de nuestros clientes sean eficientes, sencillas y económicas, superando sus expectativas bajo criterios de excelencia en calidad y servicio, contando para ello con un talentoso y motivado equipo humano,*

garantizando alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo así con el desarrollo de nuestra comunidad y el país.”

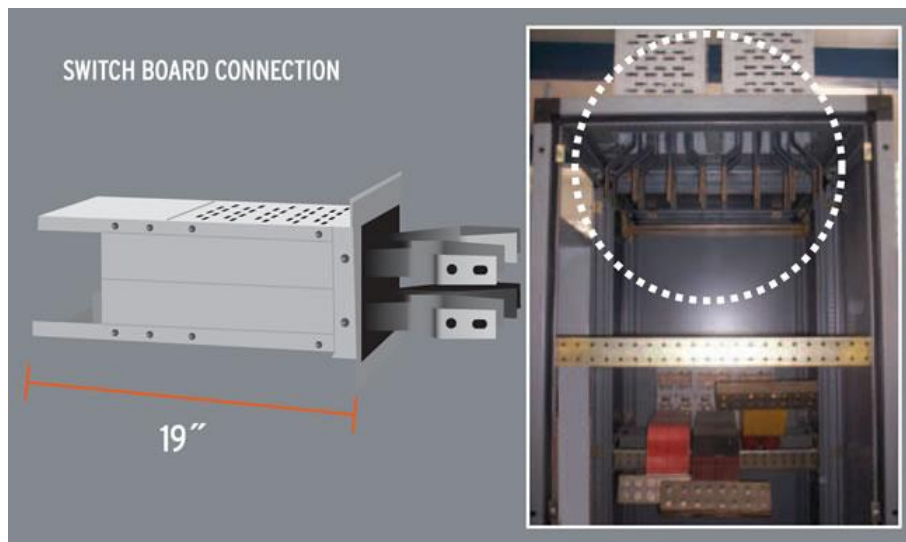
Por otro lado, la visión de la empresa es *“Ser la empresa líder en sistemas inteligentes de distribución de energía conocida como la más importante en el área eléctrica en el mercado latinoamericano, logrando de esta forma una alta rentabilidad y un crecimiento sostenido compartido con accionistas, trabajadores y comunidad.”*

La principal motivación para realizar este proyecto fue la cercanía a la empresa familiar desde su existencia. Se identificó la necesidad de una intervención en cuanto al manejo de los procesos y las fallas que estaba presentando la compañía para así presentarles una propuesta que pueda generar mayor impacto al desempeño y proyección de la compañía a largo plazo.

Desde hace un tiempo, las empresas han venido preparándose para adaptarse al entorno cambiante al que estamos sujetos. Es necesario tener una estructura definida en cuanto a la estrategia y la forma de operar de las compañías. Es por esto que se define una misión, se le da un plazo (visión) y se establecen objetivos. Esta formalidad es tal vez de las más necesarias para una firma puesto que permite a los integrantes, ya sean empleados, accionistas, inversionistas y demás a tener claridad sobre la operación y los resultados esperados. Entre tantos beneficios, existe el poder establecer cargos con ciertas requisiciones, que cualquier persona apta para el mismo, pueda ocupar. Es precisamente esto lo que se quiere lograr con el re-direccionamiento de Blindobarras. (Antonyan, 2015)

Se comienza por definir un objetivo general y unos objetivos específicos para luego hacer una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que dará el escenario actual de la compañía a nivel interno y externo. Seguido a esto, un MEFE (Matriz de evaluación de factores externos) para resumir y evaluar información económica, social y tecnológica de la empresa, así como un MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) para identificar tanto las fortalezas como las debilidades en el negocio de Blindobarras. Con esto, partir de la raíz del problema y generar un DOFA cruzado para proponer estrategias de acción teniendo un punto de partida y un punto de llegada y así, ser más asertivos con la estrategia que a proponer. A partir de las conclusiones que se surjan de estos sistemas y comparándolos con la misión y visión de la empresa, se realizará un mapa estratégico bajo el modelo del Balanced Scorecard propuesto por Robert Kaplan y David Norton (Harvard Business School), con el propósito de enlazar estrategias y objetivos para los procesos internos del negocio. Con esto, alinear el negocio con la visión y la estrategia de la organización, mejorar la comunicación interna y externa y monitorear el desempeño de la organización frente a los objetivos establecidos de la misma.

2. BLINDOBARRAS



Fuente: <http://www.ductobarra.com/3.htm>

3. Objetivo general

El objetivo general de este proyecto es diseñar el direccionamiento estratégico para Blindobarras partiendo de un diagnóstico del estado actual de la compañía y a raíz de ello, definir los procesos requeridos para mejorar el desempeño y la productividad de la empresa.

4. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de los factores que pueden afectar el funcionamiento y expansión de la empresa.
- Formular una estrategia (DOFA cruzada)
- Definir las funciones de cada cargo gerencial de la empresa a partir del Balanced Scorecard.

5. Planteamiento del problema

Blindobarras es una empresa de familia que se ha manejado mediante procesos informales. Esta empresa busca hacerse sostenible en el tiempo y es por esto que necesita formalizar sus procesos de manera que ninguna persona sea indispensable para el cargo. Por esta razón, se debe crear un manual de procesos a seguir para el cargo a desempeñar.

6. Pregunta de investigación

¿De qué manera se puede direccionar la estrategia empresarial para lograr la sostenibilidad en el tiempo de Blindobarras?

7. Hipótesis

Se considera que una posible solución a la pregunta de investigación es la construcción de objetivos e identificación de iniciativas que permitan optimizar los procesos y reorganizar la empresa. Esto permite que cada rol tenga responsabilidades claras y los procesos estén debidamente definidos. Además esto promueve la eficiencia y la efectividad de cada cargo. La metodología que se propone consiste en diseñar un manual de procesos del área gerencial: Gerente general, socio, administradora y contadora, de tal manera en que ellos dispongan de un formato de requisición del cargo que desempeñan. Además de esto, se propone conformar un grupo de trabajo encargado de manejar el área de recursos humanos de la empresa, área que se considera fundamental para la creación y desarrollo de los procesos.

8. Justificación

Esta tesis se enfoca en los procesos internos de la empresa, sin dejar de lado el entendimiento de los externos para apoyarse de ellos. Se parte del análisis de los procesos actuales del área gerencial ya que es importante que la empresa sea sostenible en el tiempo y esto se logra si las personas que la dirigen dejan de ser indispensables. Es decir, en caso de que falte alguna de las personas que la integran actualmente, se tendría la opción de reemplazarlo con una persona capaz de realizar las labores de una forma correcta, planificada y eficiente. Si se logran establecer procesos en el área

gerencial de la compañía, estos puestos pueden o deben poder ser ocupados por una persona apta para el cargo y de nuevo, nadie se volvería indispensable para el manejo y funcionamiento de la misma.

Es por esto que se trabajará partiendo de las labores ya establecidas para el cargo y así identificar qué procesos se deben implementar y/o modificar para incrementar la productividad del negocio. Para esto, se hará una medición de la ejecución que se está llevando actualmente y los problemas que estas acciones presentan, entendiendo los problemas actuales, se podrá plantear un manual estructurado para cada cargo acorde a las necesidades de la empresa.

Se considera que teniendo claridad de las tareas que le competen al cargo, el área gerencial puede trabajar por un mismo objetivo y siguiendo una misma estrategia con el fin de generar múltiples beneficios en términos contables y estructurales. Además, siendo una empresa familiar, evita posibles conflictos de intereses en su trayectoria. No solo esto, sino que el alcance del marco de referencia van más allá de la implementación a una simple empresa. Con este caso se entenderá qué tanto llega a hacer falta una buena administración en una entidad de este tamaño. La implicación práctica de esta investigación está enfocada en analizar, y de ser pertinente, a corroborar la relevancia de los procesos administrativos en las organizaciones.

Inicialmente, la empresa busca aumentar su capital de trabajo y su portafolio de clientes de manera constante. Es importante aprovechar la cantidad de clientes potenciales y hacer presencia en los foros y eventos de construcción más relevantes para Blindobarras para incrementar visibilidad. Adicionalmente, generar contactos de fidelización con

constructoras presentando beneficios a ellas y por lo tanto al cliente final. Esto les permite tener contacto constante con afiliados que permitiría ampliar la demanda de las Blindobarras para futuros proyectos.

Como marco teórico se utilizarán distintos puntos de vista de autores influyentes en la dirección estratégica. Entendemos que “el éxito de la dirección estratégica reside en la capacidad de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia” (Ansoff, 1976). Para sobrevivir en un mercado como el de hoy, se puede ver que las empresas tienen que perfeccionar el direccionamiento estratégico y la misión de ella para ser sostenibles en el tiempo. Para hacer esto, hay que empezar desde los procesos internos de la compañía. El alineamiento de los miembros de la empresa debe ver hacia un mismo horizonte, tener claridad de los objetivos y de los procesos, claridad de la estrategia y de la táctica. Sin embargo, para que esto se dé, es necesario crear un ambiente y un espacio en el que se den las condiciones para el desarrollo del proceso de planificación estratégica. Sucede que la dirección estratégica se sobreentiende en las organizaciones: no basta con tener identificada una misión y una visión, porque es claro que la herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones está mejor integrada con la buena implementación de procesos que se incorporen en una dirección estratégica.

Es esto lo que se quiere lograr con dicha implementación. Por esta razón, es importante estudiar el papel de la estrategia en el éxito como parte de los objetivos específicos establecidos. No en vano se puede rastrear el origen del concepto de la estrategia hasta unos 500 años antes de Cristo, con El Arte de la Guerra de Sun Tzu (Tzu, 2010). Después de esto, en la década de los sesenta en el siglo XX, los directivos de empresas

empezaron a entender las dificultades que se presentan para coordinar el direccionamiento de sus firmas y mantener el control en empresas que cada vez crecían con mayor rapidez. Sumado a esto, las nuevas técnicas implementadas de valoración de proyectos de inversión favorecieron la toma de decisiones más razonables. Es aquí donde la planificación y el direccionamiento estratégico entran en la ecuación.

En una empresa como esta, que carece de procesos internos, es necesario fortalecer las competencias de los miembros con el fin de tener trabajadores altamente motivados y así mismo, poder soportar todos los procesos de tecnología. Durante el siglo XXI, se ha visto cómo los retos y los principios que datan de siglos pasados, siguen vigentes. En el libro de Enrique Louffat, "Administración: fundamentos del proceso administrativo" se reafirma la necesidad de un proceso administrativo bien implementado de planeación, organización, dirección y control para lograr la eficacia y eficiencia no solo de la empresa sino de los trabajadores. (Louffat, 2012). Además, se identifica que la claridad en los procesos es el elemento clave para la planeación de la empresa. Con esto, se podrá definir lo que la empresa es hoy y lo que desea o busca ser en el futuro.

Por otra parte, el incremento de la competencia a nivel global ha hecho que la estrategia pierda el foco de planificación y más bien es vista como un concepto intuitivo y de innovación. Esto presenta un inconveniente en cuanto a la idealización de esos soñados "océanos azules" en los que no existe otro organismo que compita por supervivencia. Esto solo deja pensar que, en un mundo globalizado con tanto alcance y a la vez con tantos ruidos y estímulos externos, se hace cada vez más necesario definir un camino a seguir y una serie de herramientas que utilizar. "Si sabemos en dónde estamos y cómo

llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios” – Abraham Lincoln

Con este escenario, se construyó una matriz de evaluación DOFA de la empresa:

9. DOFA



Analizando el origen interno de la compañía, fortalezas y debilidades, se puede ver que la empresa presenta fortalezas como tener un producto innovador de muy alta calidad y además manejar precios competitivos. Esto se evidencia en cada licitación que realiza la empresa, al poder ofrecer un costo de instalación generalmente del 20% menos que el que ofrece la competencia. No solo eso, sino que mantiene un contrato de exclusividad con proveedores que manejan normas de calidad ISO y se comprometen con ofrecer la mayor calidad en los materiales. Tanto así, que la vida útil de las barras llega a ser de 55 años, casi cuatro veces mayor a la vida útil de los cables (12-15 años).

Además de esto, tienen bajos costos de producción puesto que el producto final se importa y localmente sólo se hace ensamblaje. Se necesitan ciertos materiales que totalizan aproximadamente un 15% del valor del producto. Otra fortaleza es que ofrecen un sistema de instalación completo, soportado por Blindoservice. Tener a Blindoservice hace que los tiempos de instalación lleguen a ser un 55% menos que el de la competencia. Es decir, la empresa no solo distribuye un producto sino que se apoya con Blindoservice para la instalación, ingeniería y garantía. Adicionalmente, ofrecen un plan de mantenimiento de por vida a sus clientes por un valor anual del 2% sobre la licitación. Esta es una ventaja competitiva ya que ningún otro de su competencia lo ofrece de tal forma.

Otra de las fortalezas es que tienen oficinas offshore en China y Panamá para trámites aduaneros. Estas son oficinas de régimen especial que benefician a la compañía en cuanto a pago de impuestos y además les permite tener agilidad en el proceso de importaciones para llegar a más clientes de manera más eficiente. Finalmente, y precisamente el factor al que más se le da peso en el análisis, es el manejo, conocimiento y experiencia con la tecnología que tiene Blindobarras. La obra más antigua que ha hecho el dueño fundador de Blindobarras, Cesar Enrique Jimenez, es la General Motor de Caracas, Venezuela que hoy tiene más de 30 años funcionando con Blindobarras y hasta ahora no ha tenido fallas eléctricas. La tasa de fallas en las obras es de 1:500 con las instalaciones de Blindobarras, por lo que es un sistema confiable y con buena reputación en el mercado. No solo esto, sino que “Blindobarras” está registrado al nombre Cesar Enrique Jiménez, fundador de Blindobarras Ltda. Realmente, empresas como Siemens y 3M actualmente usan el nombre sin autorización del propietario, por lo

que esto podría eventualmente convertirse en un problema para esas empresas. Sin embargo, la empresa nos dice que hasta ahora esa situación solo ha generado publicidad para la compañía.

A continuación, la matriz de evaluación de los factores internos y externos de la compañía:

10.MEFE y MEFI

MEFE			
Factores críticos	Peso	Calificación (1-4)	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Alta necesidad en el mercado	0,15	4	0,6
Confiabilidad de proveedores de materia prima	0,1	4	0,4
Certificaciones adecuadas (KEMA)	0,05	4	0,2
Viabilidad técnica	0,15	4	0,6
Precio commodity (Aluminio)	0,05	3	0,15
Políticas de gobierno	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
Competencia	0,05	2	0,1
Mercado inestable	0,05	2	0,1
Alza del dólar	0,05	2	0,1
Costos elevados de transporte en Colombia	0,15	4	0,6
Falta de agilidad en el proceso de aduanas	0,1	4	0,05
TOTAL	1		3,15

MEFI			
Factores críticos	Peso	Calificación (1-4)	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Producto innovador	0,05	4	0,2
Contrato de exclusividad con proveedor	0,07	4	0,28
Precios competitivos	0,1	4	0,4
Bajos costos de producción	0,06	4	0,24
Servicio completo	0,08	4	0,32
Oficinas offshore en China y Panama	0,08	4	0,32
Manejo, conocimiento y experiencia con la tecnología	0,15	4	0,6
DEBILIDADES			
Poca expansión física	0,03	1	0,03
Poco personal capacitado	0,08	2	0,16
Canales de ventas	0,1	2	0,2
Malas políticas de cobranza	0,07	2	0,14
Falta de procesos internos	0,06	1	0,06
Poco capital de trabajo	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,35

Se hizo una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y una Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para analizar la posición actual de la empresa. La primera permite resumir y evaluar desde la información económica, social, demográfica, política y competitiva del entorno de la empresa, mientras que la segunda se realiza a través de una auditoría interna en la que se logra identificar tanto las fortalezas como las debilidades que existen en el negocio. Se escogen unos factores determinantes del éxito en el sector industrial para luego asignarle un peso relativo a cada factor (entre 0,0 y 1,0, siendo 1,0 muy importante) que indica la importancia relativa de ese factor en la empresa. Adicionalmente, se le da una calificación de 1 a 4 a cada factor de éxito, siendo 4: la respuesta es superior, 3: la respuesta está por encima del promedio, 2: la respuesta es promedio y 1: la respuesta es pobre. Luego, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado. Finalmente, se obtiene el peso ponderado total de la organización sumando los pesos ponderados

de cada variable. Considerando que el peso ponderado total (MEFE + MEFI) más bajo que puede obtener la organización es 4,0 y el más bajo posible 1,0, y que en promedio es 2,5, se establece un rango para las matrices de la siguiente manera:

Rangos:

- De 1.0 a 1.99 se considera bajo.
- De 2.0 a 2.99 se considera media.
- De 3.0 a 4.0 es alta.

Por lo que Blindobarras tiene una puntuación alta en la MEFE, con un 3,15, y una puntuación media frente a la MEFI. Con esto, se puede ver que internamente la compañía no está tan bien como el entorno, es decir, a pesar de las condiciones favorables que presenta el mercado para Blindobarras, hay medidas que se deben tomar para mejorar la puntuación interna de la empresa y que aproveche de mejor manera la ventaja que tiene de tener un mercado favorable.

Luego de este diagnóstico, se desarrolla una DOFA cruzada para la formulación de estrategias:

11. DOFA Cruzada

	FUERZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto innovador. 2. Contrato de exclusividad con proveedor. 3. Precios competitivos. 4. Bajos costos de producción. 5. Servicio completo. 6. Oficinas off-shore en China y Panamá. 7. Experiencia con la tecnología. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca expansión física. 2. Poco personal capacitado. 3. Canales de ventas. 4. Malas políticas de cobranza. 5. Falta de procesos internos. 6. Poca capital de trabajo. 7. Know How concentrado en una misma persona.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta necesidad en el mercado. 2. Confiabilidad de proveedores de materia prima. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de mercadeo innovadora para nuevos clientes con 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir procesos 2. Crear estrategias desde recursos humanos. 3. Manejo de volúmenes y rotación de inventario.

<p>3. Certificaciones adecuadas (KEMA).</p> <p>4. Viabilidad técnica.</p> <p>5. Precio commodity (aluminio).</p> <p>6. Políticas de gobierno.</p>	<p>opción de “paquete” (barras + servicio).</p>	
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS - FA</p>	<p>ESTRATEGIAS- DA</p>
<p>1. Competencia.</p> <p>2. Mercado inestable.</p> <p>3. Alza del dólar.</p> <p>4. Costos elevados de transporte en Colombia.</p> <p>5. Falta de agilidad en el proceso de aduanas.</p> <p>6. Sobreoferta en la construcción de edificaciones.</p>	<p>1. Fidelización estratégica de clientes. (firmas constructoras).</p> <p>2. Definir políticas de entrega de obras claras y acertadas. (tiempos de entrega y cobranza reales).</p> <p>3. Explorar nuevos nichos de mercado.</p>	<p>1. Mejores políticas de cobranza para aumentar el flujo de caja. (Anticipos)</p> <p>2. Capacitación a todos los cargos gerenciales para atraer clientes nuevos.</p>

Se identifica que la empresa carece de procesos internos, de capital de trabajo y más importante, de canales de ventas. Adicionalmente, el Know-How de la compañía está concentrado en el gerente general, se tiene un espacio físico limitado y hay una falta de motivación y compromiso en general por los miembros de la compañía. Relacionando estos criterios, se obtiene una conclusión: de establecer procesos internos, la empresa podría capacitar a su personal de acuerdo a su rol para volverlo más experto en su área. Con esto, el área comercial puede enfocarse en expandir los canales de ventas para llegarle a más clientes y eventualmente, generar más flujo de caja e incrementar el compromiso de los trabajadores. Todo está relacionado.

Actualmente la empresa cuenta con 1500 millones de pesos de capital de trabajo, importa aproximadamente 500 mil USD mensuales y cuenta con un déficit de flujo de caja de 500 millones de pesos colombianos. Claro está que el comportamiento del dólar tiene mucho que ver en esta situación, puesto que ésta es la divisa que se maneja al importar sus insumos. El modelo de cobranza, listado en el DOFA como debilidades, a veces resulta inapropiado puesto que la empresa recibe anticipos del 20-30% para las obras y el restante al momento de finalizarlas, lo que hace que se encuentren en una situación ajustada de caja para realizar todos los proyectos que se ganan. Adicionalmente, los inventarios rotan cada tres meses y representan un costo promedio de seis millones de pesos mensuales.

Con respecto a las oportunidades, se identifican muchas puertas abiertas para la empresa. Primero, hay un mercado de alta demanda en construcción de nuevas obras y

un crecimiento constante de clientes nuevos que optan por el sistema moderno de Blindobarras en vez del sistema tradicional de cableado. Los clientes potenciales están presentes, sin embargo es importante encontrar la forma de acercarse a ellos para impactar más en el mercado. Una de las prácticas que implementa Blindobarras para generar demanda es la participación activa en ferias de tecnología, de construcción y del sector eléctrico. Por ejemplo, su participación en la Feria Internacional del Sector Eléctrico (FISE) es la que se encarga de compartir información de interés para el fortalecimiento de la estrategia del negocio de la industria eléctrica en Colombia. Esta feria se realiza en Bogotá, Medellín, Cali y en Barranquilla. Adicionalmente, se envían a especialistas para que hablen de las ventajas técnicas de Blindobarras en un stand que lleva la empresa.

El mercado objetivo de Blindobarras son los edificios que requieran desde veinticinco hasta seis mil amperios (unidad de intensidad de corriente eléctrica) y edificios de más de veinte pisos, aunque también trabajan con obras tales como centros comerciales, hoteles y residencias más pequeñas. En promedio, por generar electricidad para un piso de la construcción se cobra entre cinco y diez millones de pesos dependiendo de la demanda de energía de la construcción. En Colombia actualmente se construyen más de cien edificios al año con más de veinte pisos. Esta empresa tiene licitaciones que oscilan desde cinco hasta mil millones de pesos y en promedio, se hacen instalaciones de más de cien millones de pesos. Por ejemplo, la Universidad de los Andes en Bogotá fue una obra de dos mil millones de pesos colombianos y la Catedral de Sal de dos mil quinientos millones de pesos colombianos. Barranquilla es la ciudad que más crece en construcción, cercano al 50% interanual de las obras totales. A Barranquilla le sigue

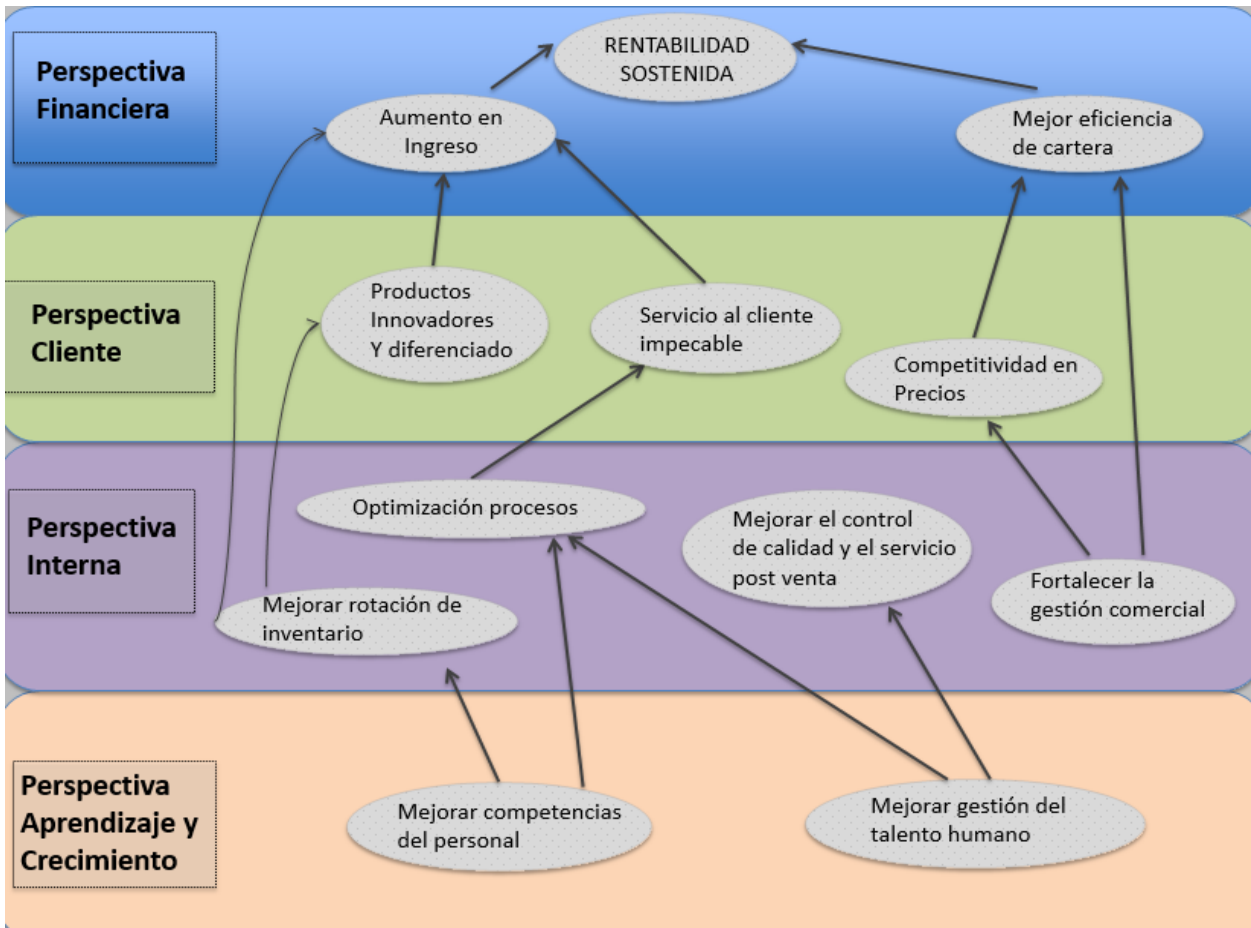
Cartagena y Santa Marta que juntas construyen en promedio treinta edificios al año de más de veinte pisos. Bogotá por su tamaño representa un gran mercado pero no lo suficientemente grande como en la costa debido a temas de alcaldía. Sin embargo, las nuevas regulaciones que están saliendo permiten crear edificios más altos en la ciudad. Cerca de Bogotá, crece la zona de Melgar y Girardot en construcciones que demandan Blindobarras. Una razón de la alta demanda en tierra caliente es el uso del aire acondicionado, ya que éste genera mayor consumo de energía y por ende recurren a un sistema más eficiente. Por último, se identifica que los costos de transporte entre China y Buenaventura son bajos, un contenedor puede costar menos de mil dólares y recorre 14000km, mientras que el transporte de Buenaventura a Cartagena, listado en el DOFA como una amenaza, puede costar dos mil dólares y recorre 1000km. Esto, por los costos de peajes, gasolina, impuestos y por el estado de las vías.

Finalmente, la empresa se ve amenazada por su competencia ya que compite contra empresas de gran músculo financiero y de mucha trayectoria tales como Siemens, Legrand y General Electric. Sin embargo, el peso que se le da a la competencia es de 0,05, no tan alta como el 0,15 correspondiente a los costos de transporte dentro del país que como nombramos anteriormente, es el doble del costo del transporte de China a Buenaventura. Por último, la empresa presenta problemas en la entrada del producto al país ya que Aduanas retiene la mercancía por aproximadamente una semana, lo cual atrasa todo el proceso de entrega.

A partir del análisis del DOFA cruzado, se construye un mapa estratégico bajo el modelo del Balanced Scorecard propuesto por Robert Kaplan y David Norton, con el propósito

de alinear el negocio con la visión y estrategia de la organización y así mejorar la comunicación interna y externa de la misma.

12. Mapa estratégico



(Norton, 2008)

Blindobarras busca una rentabilidad sostenida con dos objetivos financieros; mejora en la eficiencia de cartera y un aumento en los ingresos de la misma. Esto con el propósito de obtener más flujo de caja ya que una de las debilidades que presenta en el modelo de cobranza son las irregularidades en los periodos de pago. Este modelo debe ser evaluado y corregido para que al final de cada proyecto el flujo de caja genere suficiente

liquidez para realizar las licitaciones que la empresa obtiene. Los ingresos serán aumentados por la diferenciación en el producto, con una estrategia de mercadeo innovadora de opción al paquete, el cual trata de un servicio de venta y posventa.

La perspectiva de clientes busca tener un servicio al cliente impecable con el objetivo de seguir siendo reconocidos por un producto innovador y diferenciado, entre otros. Al mismo tiempo, generará competitividad en los precios del mercado ya que un factor diferenciador está en su servicio de venta y posventa y en la confiabilidad del producto.

En la perspectiva interna con la creación de procesos internos, se mejorará la gestión del talento humano lo que permitirá un fortalecimiento en las competencias de los empleados, y de la misma forma, fortalecer la gestión comercial para establecer nuevos canales de venta.

Al mismo tiempo, en la creación de procesos, se busca preparar un equipo lo suficientemente competente para poder desarrollar sus responsabilidades, y de la misma forma mejorar las políticas de rotación de inventario, lo que permite mejorar el control de calidad y el servicio posventa de Blindoservice.

A partir del mapa estratégico, se realiza un Balanced Scorecard para integrar los indicadores derivados de la estrategia. (Anexo 1). En el cuadro, se puede ver la estrategia del negocio desde los objetivos de la perspectiva financiera, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Asimismo, las variables de medición de cada objetivo, la fórmula para medirlo y las iniciativas para alcanzarlo.

Desde la perspectiva financiera, se establece la rentabilidad sostenida como el primer objetivo. Para que esto se dé, es importante tomar acción estableciendo una política de

cobro que se adapte a las necesidades de la empresa. Es decir, manejar un porcentaje de anticipos que les permita cumplir con el requerimiento del proyecto y que evite atrasos por temas de flujo de caja. El segundo objetivo consiste en aumentar los ingresos. El EBITDA se debería alcanzar por medio de la ampliación del portafolio de clientes que generen más proyectos para Blindobarras y por la implementación de la práctica de proyectar ventas de los materiales de una manera adecuada. Finalmente, pero no menos importante, está el objetivo de mejorar la eficiencia de cartera para hacer crecer las utilidades. Como se menciona anteriormente, es fundamental un cambio en las políticas de cobranza. Si la empresa trabaja sin capital, lo más probable es que no cumpla las condiciones que desea el cliente en cuanto al proyecto. No solo esto, sino que la empresa debe manejar activos corrientes que le permitan atender las necesidades del negocio.

Desde la perspectiva del cliente, es importante que los productos sean innovadores y que ofrezcan una diferenciación. Si bien la tecnología de las blindobarras es innovadora, la empresa debe permanecer informada de las nuevas tecnologías y exigencias del mercado para mejorar constantemente y ofrecer los últimos avances. Para esto, es importante contar con investigaciones de mercado que le brinden información de tendencias en la industria. Otro objetivo que percibe el cliente es el servicio obtenido en el proyecto. Para que el cliente pueda estar satisfecho con el producto y el servicio prestado, proponemos a la empresa crear un paquete de soluciones que se adapte a las necesidades y expectativas del cliente. Adicional, hacer benchmarking con las empresas de la industria para conocer lo que ofrece la competencia desde el producto hasta los servicios. Finalmente, esto le va a permitir conocer las practicas que debe implementar

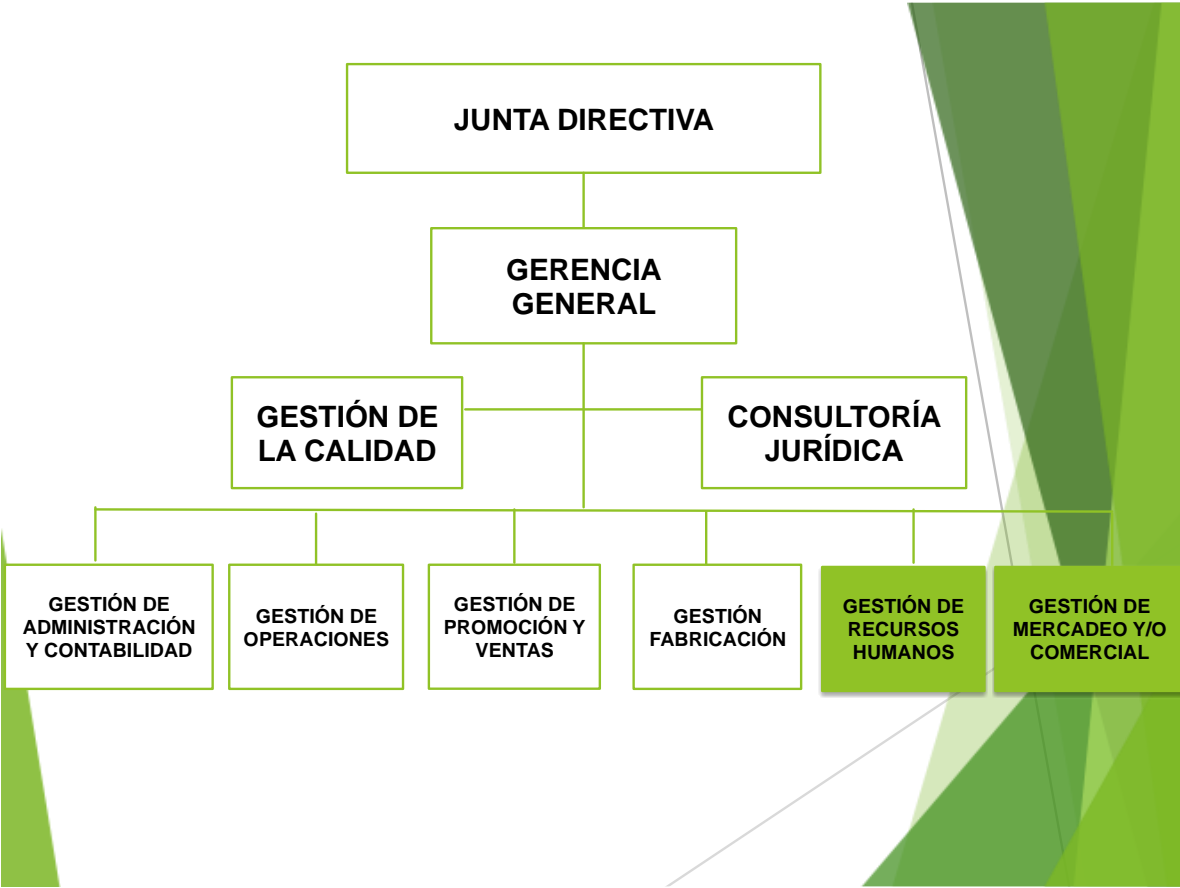
para seguir siendo competitivos en precios o si deben adaptar la oferta de valor por otro lado.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, se evidencia que es el área en donde más deben mejorar. Es importante optimizar procesos, pero para lograrlo, se deben tomar unas iniciativas tales como la implementación de la ISO 9000 y una mejora en tiempos de respuestas. Otro objetivo deseado en la operación de la empresa es la mejora en rotación de inventario. Una buena iniciativa sería pactar precios fijos por un plazo con el proveedor, ya que la importación se hace en dólares y la volatilidad de la moneda afecta en las proyecciones de inventario. Mejorar el control de calidad y el servicio post-venta se puede alcanzar por medio de la oferta de un modelo de garantías que no necesariamente debe ser de por vida. Esto le va a evitar a la empresa complicaciones con el cliente a largo plazo. Otra iniciativa para lograr mejorar el servicio post-venta es el seguimiento a las obras. Para esto, Blindobarras debe apoyarse en Blindoservice para ofrecer un plan de mantenimiento que se adapte a las necesidades del cliente. Finalmente, desde la perspectiva interna de la empresa, se debe fortalecer la gestión comercial. Las iniciativas que se proponen para alcanzar este objetivo consisten en generar un plan de mercadeo para promocionar la marca, establecer convenios con empresas constructoras que constantemente tienen nuevos proyectos y explorar nuevos nichos de mercado que le proporcionen oportunidades de negocio distintas.

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la meta es mejorar las competencias del personal y mejorar la gestión del talento humano. Para lograrlo, se deben tomar acciones como implementar capacitaciones dirigidas tanto al personal técnico como a

los gerentes. Finalmente, crear un área de RRHH que se encargue de crear, modificar y actualizar los procesos y requisitos de las áreas y los cargos dentro de la organización.

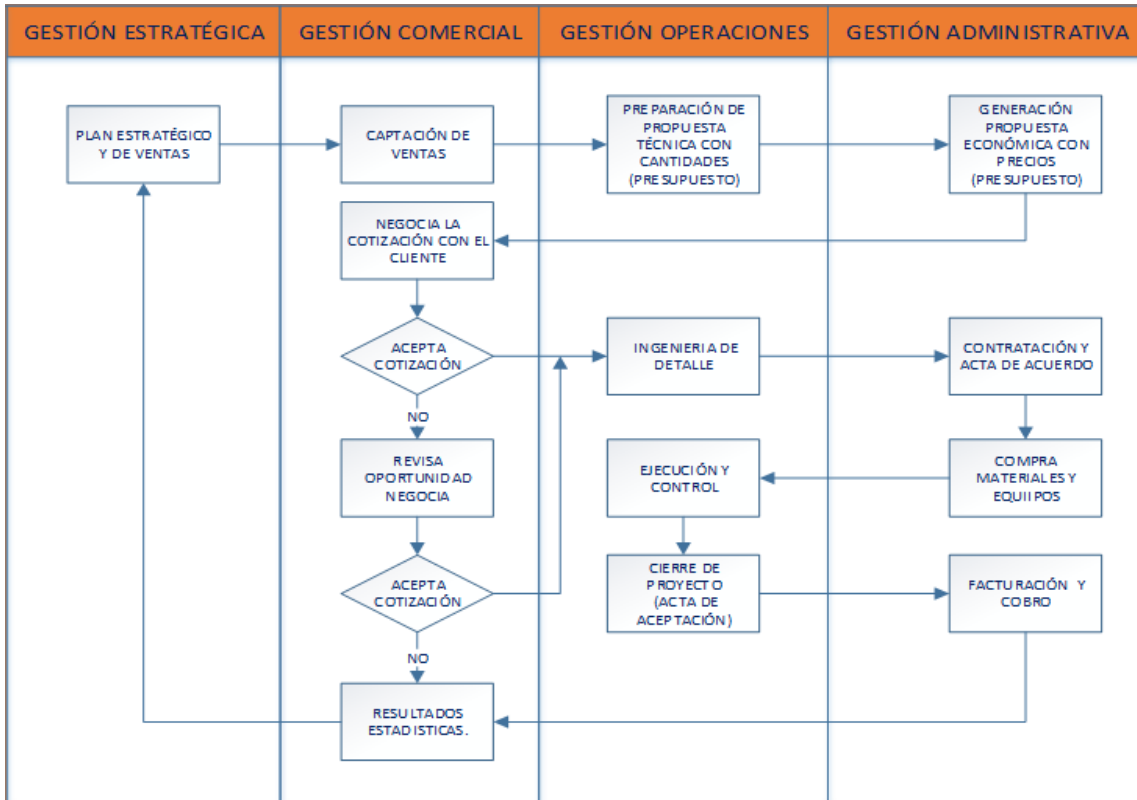
13. Organigrama



En el organigrama se puede ver la estructura de la empresa actualmente más dos áreas que sugerimos deberían tener (Gestión de RRHH y Gestión de mercadeo y/o comercial). Siendo una empresa pequeña, es importante aprovechar cada recurso y evitar que se crucen las responsabilidades con el fin de promover la productividad de cada cargo. Es por esto que se diseña un diagrama de interrelación de macro procesos para mostrar el

comportamiento que debe tener el plan estratégico de la empresa y las áreas que deben estar encargadas en cada paso del proyecto ganado:

14. Diagrama de Interrelación de macro-procesos



El proceso inicia desde la gestión estratégica con un plan estratégico. Luego, es responsabilidad del área comercial captar las ventas y atraer nuevos clientes para que el área de operaciones elabore el presupuesto de la licitación de acuerdo a las cantidades de material requerido para la obra. Seguido a esto, el área administrativa debe aprobar el presupuesto para que el área comercial lo utilice para negociar la cotización con el cliente. Una vez el cliente acepte la cotización, se diseña la propuesta para el cliente y se elabora un acta de acuerdos y obligaciones para determinar los compromisos de las partes. Una vez se firma el contrato con el cliente, se dispone del material requerido para

la obra. Este material debe salir en parte del inventario local y en caso de ser necesario, importarlo. Es responsabilidad del área de operaciones hacer seguimiento a la implementación de la obra, manejo de equipos, ejecución y control hasta el cierre y entrega final del proyecto. Una vez se entregue el proyecto, el área administrativa debe encargarse de la facturación y cobro del monto pendiente.

En caso de que el proyecto no se acepte por el cliente luego de la negociación, se debe revisar el presupuesto y la propuesta para considerar si se debe modificar o si se debe cancelar la negociación por desacuerdo de las partes.

15.Recomendaciones a partir del DOFA cruzado

15.1. Estrategia de mercadeo innovadora para nuevos clientes con opción de “paquete” (barras + servicio).

Con el fin de aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa, se propone generar un plan de mercadeo donde el cliente se sienta lo suficientemente atraído a comprar un “paquete” que no solo incluya las barras de energía, sino también el instalación de las mismas. Esto se da mediante la estrategia de crear diferencias significativas de precios cuando se compra solo la barra y cuando se añade el plan de instalación. De esta manera se vuelve atractivo para el cliente la compra del paquete y se aumenta la rentabilidad del contrato. No solo el producto de Blindobarras alcanza a ser un 20% menos costoso que el de la competencia, sino que al trabajar juntas Blindobarras con Blindoservice, los tiempos de instalación llegan a ser hasta un 55% más rápido que la competencia. Una estrategia de mercadeo que muestre estos beneficios es fundamental para atraer nuevos clientes.

15.2. Definición de procesos

Según las necesidades encontradas anteriormente, se diseña una propuesta de funciones que debe realizar el área gerencial y de contabilidad para el mejor funcionamiento de la compañía:

Funciones de la Junta Directiva

1. Dictar su propio reglamento y aprobar el reglamento interno de la empresa, políticas, normas y procedimientos.
2. Establecer las normas que han de regir la contabilidad de la sociedad, señalando las cuotas o porcentajes que se deben apropiar con carácter de gastos para amparar el patrimonio social o para cubrir las obligaciones a cargo de la empresa.
3. Cuidar del cumplimiento de los Estatutos Sociales.
4. Autorizar al Representante Legal para que designe a los apoderados en las controversias tanto judiciales como extrajudiciales y resolver que se sometan a arbitraje
5. Aprobar los reglamentos de trabajo e higiene de la empresa.
6. Presentar a la Asamblea General, con las cuentas e inventarios, un informe razonado de la situación financiera de la compañía y proponer la distribución de las utilidades

Funciones de la Gerencia General

1. Celebrar o ejecutar todos los contratos comprendidos dentro del objeto social del Grupo de Empresas Blindobarras.
2. Actuar en nombre de la empresa en las relaciones frente a terceros de manera que se cumpla con su objeto social.

3. Presentar a la Junta Directiva Informes gerenciales de la empresa.
4. Desarrollar y mantener relaciones interinstitucionales con autoridades y reguladores (Ministerios, Cámaras, Asociaciones, etc.)
5. Velar por el respeto de las normas y reglamentos vigentes
6. Definir y actuar en coherencia con los valores de la organización.

Funciones de Administración

1. Formular y proponer a la Gerencia General Normas, políticas y procedimientos ajustadas al plan estratégico del Grupo de Empresas Blindobarras.
2. Elaboración, ejecución, control, y evaluación del presupuesto anual de los gastos administrativos.
3. Revisar los extractos bancarios y disponibilidad de cuentas y tarjetas.
4. Programar la emisión de cheques para honrar compromisos de pago y para la adquisición de bienes y servicios.
5. Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.
6. Hacer seguimiento y control de facturación pendiente por entrega a clientes, cobro de facturas entregadas y pago a proveedores (Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar).
7. Reportar en el Informe Gerencial mensual, estatus económicos de cada proyecto y mantener control en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.
8. Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
9. Elaborar informe de disponibilidad diaria de flujo de caja.

10. Realizar las cobranzas según vencimientos de los cortes de proyecto y la facturación de las valoraciones.
11. Velar por el registro de los pagos recibidos y uso de los fondos de Caja autorizados por la Gerencia General.
12. Realizar la planificación, control y registro de egresos por pago a proveedores, remuneraciones u otros pagos.
13. Mantener seguimiento de la entrega de la documentación requerida para la importación de los equipos y productos.
14. Pagar obligaciones tributarias y otros compromisos.
15. Negociar según políticas de compra y contratación de proveedores, los términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
16. Administrar los inventarios, controlar el cumplimiento de las operaciones de recepción, almacén y despacho de materiales y equipos.

Funciones del departamento de Recursos Humanos

1. Elegir al representante legal de la empresa y al suplente, remover y fijar su remuneración.
2. Crear todos los cargos o empleos subalternos que sean necesarios para que se cumpla la administración de la sociedad. Señalar remuneración respectiva a la gerencia y demás cargos.
3. Definir políticas generales de todas las áreas de Gestión para el Grupo de Empresas Blindobarras y alinear a las distintas Gerencias.
4. Aprobar y firmar el reporte de honorarios profesionales y nómina del personal bajo la modalidad de horas-hombre y suma Global a tiempo.

5. Administrar el personal manteniendo control sobre las contrataciones, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

Funciones del departamento de mercadeo y/o comercial

1. Autorizar la apertura de establecimientos, sucursales o agencias a nivel nacional e internacional.
2. Hacer seguimiento a cada área a través de las metas y objetivos que serán medidos al final del período.
3. Cumplir a cabalidad la formulación y aplicación del plan de negocios mediante la determinación de acciones específicas con cada líder funcional.
4. Dirigir y controlar el desempeño de las áreas

Funciones de Contabilidad

1. Elaborar y presentar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos de las empresas del grupo Blindobarras.
2. Examinar los libros y cuentas de la sociedad, comprobar los valores que tenga la sociedad y examinar los dineros en caja.
3. Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta e Industria y Comercio.
4. Preparación del informe anual a la Superintendencia de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del DANE.

5. Conservar los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes y responder con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen y el registro de la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva, de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
6. Responder a la DIAN en los plazos establecidos, por la vigencia de la autorización de la facturación.
7. Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.
8. Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, de sus fechas de pago y solicitarlos.
9. Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión , ARP y Cajas de Compensación)
10. Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar la conciliación bancaria de cuentas nacionales y en dólares.
11. Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, presentar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando se a del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.
12. Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.

13. Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.

15.3. Crear estrategias desde recursos humanos.

Se considera que los empleados de la empresa son un activo indispensable para el crecimiento de la misma. Es por esto que lograr tener empleados motivados y comprometidos es uno de los puntos claves para mejorar la empresa. A continuación las propuestas:

1. La integración de planes de reconocimiento a los empleados puede generar un valor agregado para ellos y de esta manera una motivación adicional para realizar su trabajo de una mejor manera. Una retroalimentación mensual por parte del jefe de cada área donde se evalúa la mejoría constante del empleado y su compromiso hacia los objetivos específicos de cada mes. De esta manera se busca crecimiento constante y se le reconoce al empleado su esfuerzo. A partir de la calificación que se le da mensualmente a cada empleado se genera un sistema de acumulación de puntos, los cuales con el tiempo el empleado puede redimir en horas de trabajo desde la casa, horas laborales, bonos alimenticios y de transporte.
2. Teniendo en cuenta que Blindobarras es una pequeña empresa, se considera que es posible tener un plan personalizado hacia cada integrante, donde se revisan sus prioridades e intereses y se busca una forma en la cual Blindobarras pueda aportar a esto. De esta manera se logra un mayor “engagement” por parte de los

empleados hacia la empresa, alineando su vida personal con la profesional y trabajando a favor del crecimiento personal y profesional del empleado. Esta estrategia incluye mayor flexibilidad de parte de la empresa hacia horarios, auxilios, comprensión con respecto a su vida personal.

3. Capacitaciones que permitan al área gerencial estar actualizada en temas de nuevas tecnologías, liderazgo y gerencia.

Para todos estos temas es importante para la empresa provisionar en su presupuesto un porcentaje dirigido a mejorar la estrategia de recursos humanos.

15.4. Manejo de volúmenes y rotación de inventario.

Actualmente la empresa maneja un inventario valorado en 400 millones de pesos colombianos y una rotación de inventario de tres meses aproximadamente. El costo del inventario en bodega local es de seis millones de pesos mensuales incluyendo intereses. Teniendo esto en cuenta, se sugiere a la empresa provisionar un inventario que les permita atender las obras en proceso y evitar disponer de inventario que les genera sobrecostos. Para esto, deben contar con los materiales de mayor uso en inventario local e importar los equipos de menor rotación haciendo una proyección de la necesidad del mercado. Con esto, evitan tener equipos que generan altos costos en inventario.

15.5. Fidelización estratégica de clientes. (Constructoras).

El primer paso para prestar un buen servicio, viene en manos del gerente general que es quien realiza los contratos con los clientes; es por esto también que se considera importante que el cargo gerencial reciba capacitación constante y no se quede atrás en lo que refiere al buen servicio al cliente. El servicio posventa también es importante para la fidelización; cada seis meses durante los tres primeros años se realicen llamadas a clientes antiguos revisando que todo esté funcionando perfectamente.

Además de esto, es crucial un plan de fidelización de manera que no solo el cliente esté satisfecho, sino que decida continuar sus futuros proyectos con Blindobarras. Por cada cierto número de proyectos firmados entre Blindobarras y la constructora se hace un descuento significativo en el área de Blindoservice, por ejemplo, un mantenimiento gratuito por cada tres obras firmadas.

15.6. Definir políticas de entrega de obras claras y acertadas. (Tiempos de entrega y cobranza reales) y mejores políticas de cobranza para aumentar el flujo de caja. (Anticipos).

Como ya se menciona anteriormente, la buena calidad del producto es fundamental para la empresa. Aunque los proveedores con los que se trabaja ya manejan certificados ISO, la calidad de producto debe ir combinada con la buena calidad del servicio. Analizando una de las amenazas como lo es el proceso de aduanas para la entrega de las barras, se define como importante la comunicación clara con el cliente con respecto a la llegada y entrega del producto. Es importante que el tiempo de entrega no sea un factor que genere dudas al cliente, por lo que deben ofrecerse tiempos reales.

Es importante que la relación empresa-cliente tome un perfil simbiótico, lo que significa que ambas partes se vean beneficiadas del contrato. Actualmente el modelo de cobranza da Blindobarras funciona mediante anticipos del 20%-30% para las obras y el excedente al momento de finalizarlas. Es conveniente cambiar esta metodología de cobranza de manera que el flujo de caja de la empresa no se vea afectado. La propuesta es un modelo de cobranza da 50% al iniciar y 50% al finalizar con una garantía del 100% exceptuando eventualidades ajenas al producto y servicio prestado.

15.7. Explorar nuevos nichos de mercado

Como se menciona anteriormente, Blindobarras mantiene una participación activa en ferias de tecnología, de construcción y del sector eléctrico. Es importante el relacionamiento en estos eventos no solo para mostrar en un stand lo que ofrece, sino para incrementar sus bases de datos de potenciales clientes. Al hacer esto, diseñar una infografía que pueda ser fácilmente enviada por correo a todos estos potenciales clientes donde se exponen los beneficios de trabajar con esta tecnología. La intención es: llegar a los clientes sin esperar que ellos lleguen por sí mismos.

15.8. Capacitación a todos los cargos gerenciales para atraer clientes nuevos.

Actualmente Blindobarras tiene un solo encargado de llegar a los clientes: el gerente general. La propuesta es que este mismo capacite a los otros cargos gerenciales para hacer lo mismo. De esta manera se potencia el número de posibles clientes y así el número de contratos. Además, que el número de contratos no recaiga y dependa de una sola persona ya que esto pone en riesgo el núcleo del negocio.

16. Estado del arte

Actualmente se encuentran varios casos de empresas que han implementado una mejora en procesos para reinventarse y minimizar pasos innecesarios, reducir errores y costos y aumentar la productividad. Por ejemplo existen casos como el de Toyota, donde fabricaron la tecnología LEAN la cual se basa en agilizar procesos de producción y reducir costos. Este ha sido un caso de profundo éxito que ha inspirado a muchas otras empresas a seguir su modelo.

Por otro lado, el caso de FORD “Ford Motor Company está poniendo a prueba un nuevo software que facilita la navegación virtual dentro de sus plantas de ensamblaje para mejorar la colaboración global sin la necesidad de costosas visitas a los diferentes centros productivos.” Con esta tecnología llamada *InfoSite* se pretende generar beneficio por medio de la eficiencia, globalización y estandarización.

Estos casos, entre otros, demuestran que las compañías deben buscar maneras de adaptarse al entorno cambiante y estar preparadas para reaccionar frente a las situaciones del mercado, es precisamente esto lo que busca la mejora en procesos dentro de una empresa y el motivo por el que muchas otras buscan implementar esto mismo. Este tipo de casos se pueden ver claramente en las aplicaciones de celular, las cuales con cada actualización hacen una mejora al sistema y funcionamiento, esto mismo es un proceso donde se está mejorando constantemente.

17. Conclusiones y observaciones

Al iniciar el análisis de la empresa Blindobarras, se identificó un problema inicial que era la informalidad en los procesos de la empresa. A partir de esto, se diseñó un plan de manera que la empresa se vuelva sostenible en el tiempo. Este plan resulta en las iniciativas (Anexo 1) que surgen de la tesis. Con respecto al objetivo general, se puede concluir que de manera exitosa se logró diseñar un direccionamiento estratégico para Blindobarras partiendo del diagnóstico realizado durante más de diez meses a la compañía con el fin de mejorar el desempeño y productividad operativa. Si bien los objetivos específicos establecidos fueron realizados, surgieron nuevas necesidades para cumplir con el objetivo general a partir del análisis del DOFA cruzado así:

- Estrategia de mercadeo innovadora para nuevos clientes con opción de “paquete” (barras + servicio).
- Definir procesos
- Manejo de volúmenes y rotación de inventario.
- Crear estrategias desde recursos humanos.
- Fidelización estratégica de clientes. (firmas constructoras).
- Definir políticas de entrega de obras claras y acertadas. (tiempos de entrega y cobranza reales) y Mejores políticas de cobranza para aumentar el flujo de caja. (Anticipos)
- Explorar nuevos nichos de mercado
- Capacitación a todos los cargos gerenciales para atraer clientes nuevos.

Para cada uno de los anteriores objetivos, se define una estrategia clara a manera de recomendación para la empresa de manera que se pueda cumplir el objetivo general del proyecto. Se construyeron posibles soluciones para la pregunta de investigación y se presentaron estrategias para la optimización de procesos. La creación de procesos en el área gerencial permitió presentarle a la empresa Blindobarras una visión más clara de las funciones que cada miembro debe desempeñar. Efectivamente, se construyó un manual de procesos para el área gerencial: Gerente general, socio, administradora y contadora.

Durante el proyecto, la motivación siempre fue lograr aportar a una empresa real y en términos igualmente reales, a mejorar la rentabilidad sostenida y examinarla detalladamente. Es un proyecto que se espera que aporte a la empresa igual o más de lo que aporta al investigador en conocimiento. Finalmente, se puede decir que se realizó un desarrollo y una propuesta de valor dirigida a la empresa Blindobarras. Desde sus características internas midiendo sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas se creó una estrategia clara con el objetivo de pulir los detalles no convenientes para la empresa y explotar sus aspectos positivos. Se parte de un objetivo general que converge en tres objetivos específicos los cuales se desarrollaron durante el proyecto y finalmente, se aportaron unas recomendaciones.

Bibliografía

Ansoff, I. (1976). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Taylor & Francis Ltda.

Antonyan, H. (Agosto de 2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de Creating shared value: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Fred R., D. (1997). *La Gerencia Estratégica*. México: Serie Empresarial, Séptima Edición .

Jiménez, C. E. (Mayo de 2016). Presentación Blindobarras. (M. C. Jiménez, Entrevistador)

Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires: Esan.

Norton, R. S. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business Press.

Sun, T. (2010). *The Art of War*. Lionel Giles.