

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS LOGÍSTICOS
EN LA EMPRESA CREACIONES GOLMART SAS

YIZET DANIELA MARTINEZ BENAVIDES
OSCAR ANDRES MENDEZ TELLEZ
JHONATHAN GONZALEZ RAMIREZ

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA
2020

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS LOGÍSTICOS
EN LA EMPRESA CREACIONES GOLMART SAS

YIZET DANIELA MARTINEZ BENAVIDES
OSCAR ANDRES MENDEZ TELLEZ
JHONATHAN GONZALEZ RAMIREZ

Informe de seminario de profundización en gerencia estratégica

Asesor

Jhoanna Rodríguez Martínez

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRÁTEGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 28 de Junio de 2020

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
1. METODOLOGÍA.....	10
2. HALLAZGOS.....	12
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1.1. Análisis del direccionamiento de la empresa.....	13
2.1.2. Propuestas direccionamiento de la empresa.....	14
2.2. ENTORNOS.....	15
2.2.1 Análisis de entornos PESTEL:.....	16
2.2.1.1 Dimensión política/legal: Factor impuestos a las PYMES.....	16
2.2.1.2 Dimensión económica: Factor economía colombiana.....	17
2.2.1.3 Dimensión social/cultural: Factor mano de obra extranjera.....	17
2.2.1.4 Dimensión tecnológica: Factor software para toma pedidos e inventarios.....	18
2.2.1.5 Dimensión ambiental/ecológico: Factor emergencia sanitaria.....	18
2.2.2 Análisis interno de la organización.....	19
2.3. PROSPECTIVA.....	19
2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.....	21
2.4.1 Estrategias defensivas y ofensivas.....	21
3. DISCUSIÓN.....	23
4. CONCLUSIÓN.....	25
5. RECOMENDACIONES.....	26
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS.....	30

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo mejorar la operación logística en base al conjunto de medios y métodos necesarios para mejorar la distribución de la mercancía de la Organización Creaciones Golmart SAS, y por ende mejorar el margen operacional de las rutas de distribución establecidas para alinearse a las políticas de la organización. Para llevar a cabo este plan estratégico de mejoramiento logístico se tuvo en cuenta las principales variables de direccionamiento estratégico, el análisis de entorno y visión a futuro con lo que se pretende realizar un estudio que permita evidenciar posibilidades e implementar estrategias y aprovechar los mecanismos, medios e insumos con los que ya cuenta a fin de trazar un panorama próspero para la organización Creaciones Golmart SAS, sin desconocer que han trabajado a lo largo de su trayectoria para lograr beneficios en conjunto tanto para sus directivos, como los colaboradores que hacen parte de la Organización, sin descuidar el entorno ya que la ubicación de Creaciones Golmart SAS amerita atención y acción, de este modo ha hecho posible grandes cambios en los actores implicados en el proceso de construcción de empresa además ha logrado posicionarse en el mercado siendo en la industria de los balones un competidor fuerte.

Palabras clave: comunicación, posicionamiento, imagen-corporativa, estrategia.

ABSTRACT

This research aims to improve the logistics operation based on costs, movements and functions of the collaborators who cover the National routes for the company Creaciones Golmart SAS and thus optimize its processes in the delivery of merchandise, decrease costs and therefore increase revenue of the distribution routes established to align with the organization's policies. To carry out this strategic plan for logistical improvement, the main variables of strategic direction, the

environment analysis and future vision were taken into account, with the aim of carrying out a study that reveals possibilities and implements strategies and takes advantage of the mechanisms, means and supplies that it already has in order to paint a prosperous panorama for the Creaciones Golmart SAS organization, without ignoring that they have worked throughout their career to achieve joint benefits for both their managers and the collaborators who are part of the Organization, without neglecting the environment since the location of Creaciones Golmart SAS merits attention and action, thus making possible great changes in the actors involved in the company construction process, and has also positioned itself in the market, being in the industry of balls a strong competitor

Key words: Strategic management, environment analysis, logistics processes, positioning.

INTRODUCCIÓN

Creaciones Golmart SAS (CGS, 2020) es una Organización dedicada a la fabricación y distribución de balones e implementos deportivos, fue fundada en el año 2008 por Fernelly Martínez López con el fin de generar empleo a los jóvenes del sector de aguablanca en Cali, principalmente a quienes están involucrados con el consumo de estupefacientes, así mismo a mujeres, madres cabeza de hogar, desplazados y personas mayores que no tenga oportunidad laboral en otras empresas. Creaciones Golmart inicia con aproximadamente 6 colaboradores, fabricando balones de línea económica y va creciendo poco a poco aumentando la variedad a otras líneas con materiales de mejor calidad y productos más resistentes.

A medida que Creaciones Golmart SAS aumenta la experiencia en el comercio y en la industria de balones principalmente, se expande a gran parte del territorio nacional y va mejorando la calidad de sus productos logrando de esta manera reconocimiento y posicionamiento en el comercio colombiano aumentando de manera considerable sus ventas y por ende su capacidad de producción y convirtiéndose en generador de oportunidades y en un competidor fuerte dentro de los experimentados en la industria.

Actualmente Creaciones Golmart cuenta con aproximadamente 80 colaboradores, dos camiones de cinco toneladas con los que cubre gran parte del territorio nacional como lo son: Huila, Nariño, Putumayo, Norte de Santander, Valle del Cauca, Cauca entre otros. Con sus productos y su marca registrada a logrado posicionarse entre los comerciantes del país destacándose en su mercado como una Organización

confiable gracias a su trayectoria. En la actualidad, La empresa ofrece diversas maneras de empleo a los habitantes del sector permitiendo entre otras cosas, que trabajen desde su casa en el proceso de armado de balón y espera ubicarse en una zona industrial que le permita ampliar las instalaciones y brindar aún mejores condiciones laborales a los colaboradores de dicha Organización.

Creaciones Golmart además de su buen posicionamiento comercial, ha trabajado para llegar a los diferentes sectores haciendo presencia en las plataformas digitales y creando su propia página web, organizada y con la información necesaria para contextualizar a los clientes a cerca de la variedad de sus productos, calidad a través de fichas técnicas, dirección y números de contacto y resaltando en la misma la labor y compromiso social que ha realizado durante años con las personas del Distrito de Aguablanca.

Actualmente Creaciones Golmart SAS no cuenta con una estructura organizada que articule los procesos de producción con las ventas afectando de manera significativa la lógica de los inventarios dentro de la Organización ya que se almacenan referencias de poca demanda y baja rotación. La Organización tampoco cuenta con una alineación de la administración con los métodos empleados para la toma y entrega de pedidos que realizan los asesores en las rutas establecidas en el territorio Nacional incurriendo en altos costos de gastos en cada ruta teniendo en cuenta que deben hacer recargues de mercancía retornando nuevamente a Cali.

La falta de políticas de control y ventas internas de la empresa respecto a la mercancía y manejo de dinero en general no permiten que Creaciones Golmart

obtenga el porcentaje de ganancia acorde a las ventas con respecto a la facturación teniendo en cuenta que los asesores controlan a su manera la ruta en cuanto a manejo de mercancía, facturación y dinero haciendo uso del mismo antes de finalizar las rutas y soportar ante la empresa las novedades del viaje finalizado, de este modo es común que tanto el asesor como el conductor incurran en sobregiros de acuerdo a lo reflejado con las ganancias que se liquidan en nómina.

Para Creaciones Golmart SAS es de vital importancia el diseño e implementación de estrategias eficientes que permita tener control de las rutas, de los colaboradores y los clientes con el fin de organizar la empresa y alinear los procesos para dar una satisfacción al cliente final y obtener mayores ingresos. Mejorar la logística e implementar mecanismos que permitan disminuir los gastos en cada viaje es fundamental para lograr sostenibilidad financiera, además de la implementación de una herramienta tecnológica que optimice en gran medida los procesos logísticos de la Organización.

Debido a las falencias en los procesos comerciales y logísticos que tiene actualmente la organización Creaciones Golmart se puede evidenciar una disminución considerable en su producción y un aumento en las deudas con los diferentes proveedores ya que la falta de alineación no permite dar el uso adecuado a las materias primas para la fabricación de los productos con mayor rotación.

1. METODOLOGÍA

ENFOQUE

El enfoque empleado para esta investigación es cualitativo realizado a través de la inmersión directa en la empresa Creaciones Golmart SAS donde se tuvo la oportunidad de conocer las falencias y diferentes puntos de vista por parte del personal administrativo frente a las problemáticas abordadas además de que se logró evidenciar las diferentes ideas que desde la experiencia cada actor de la empresa ve como una posible solución estratégica para mejorar los aspectos más relevantes a trabajar y que garantizarían orden, alineación y mejores ingresos

TIPO

El tipo de investigación experimental nos permitió establecer relaciones causa y efecto entre la Organización y la problemática investigada, a través de la observación participativa, por medio de visitas en donde se pudo identificar la preocupación reflejada en cada una de las personas que hace parte de la administración de Creaciones Golmart SAS, se tuvo contacto directo con los empleados, lo que permitió conocer más a fondo la problemática, afianzando la relación entre los investigadores y la población objetivo, quienes fueron partícipes del proceso y permitieron la recolección de información. (Monje Alvarez, 2011)

METODO DEDUCTIVO

Una vez conocida la explicación inicial de las posibles falencias que llevan a fallar la logística de la Organización en la toma y entrega de pedidos y la falta de alineación en los procesos, se identifica que la falta de relación de las actividades administrativas y por ende la individualización del personal no logran que exista un bien colectivo teniendo en cuenta que los asesores manejan el método de venta que consideran acorde, la producción se ordena de acuerdo a una secuencia y no atendiendo del todo las necesidades del vendedor y la persona encargada de recibir

los soportes una vez finalizada las rutas, no se comunica absolutamente todos los detalles con el fin de poner límite en el manejo tanto de mercancía como de dinero por parte del asesor y el conductor.

TECNICAS

La técnica empleada para la recolección de datos fueron entrevistas de carácter informal y la observación; visitando Creaciones Golmart SAS se pudo comprobar las fallas en la logística general de la Organización, pero a través de la experiencia y la experimentación en el campo se obtuvo información necesaria para la elaboración de estrategias óptimas que permitan organizar y alinear los procesos de la empresa que logren disminuir costos, aumentar ingresos y aprovechar el tiempo para fortalecer la presencia de la marca en el mercado a nivel nacional (Laura, 2020)

2. HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos del proceso de observación dentro de la empresa Creaciones Golmart; a través de cuatro momentos: Direccionamiento estratégico, análisis de entornos, prospectiva y formulación de estrategias.

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CREACIONES GOLMART SAS

Creaciones Golmart SAS nace en el año 2008 como una idea de negocio con sentido social, pues desde su creación se pensó en la unión y el servicio. Según su propietario y Gerente General Fernelly Martínez, solo quería fabricar un producto que uniera a las personas y la pasión por el deporte, decidió que el balón sería el producto en el que se enfocaría. Así sin conocimiento ni experiencia empezó a tocar puertas para empezar el proceso y emprender en su negocio, se ayudó de personas del sector del Distrito de aguablanca y vio lo importante que estaba siendo el hecho de generar empleo para quienes en realidad lo necesitaban, culturizando en cada colaborador el sentido de pertenencia por la Organización Creaciones Golmart SAS.

Sin embargo a lo largo de la trayectoria, Creaciones Golmart SAS ha sorteado diferentes situaciones, pues decidir trabajar solo con personal del Distrito de aguablanca, ha hecho que la administración sea un poco complicada, el clima laboral no sea el adecuado y que la supervisión de los procesos requieran de mayor tiempo y precisión, pues ha sido difícil lograr que las personas que allí laboran tengan sentido de pertenencia afirma Fernelly Martínez su fundador, quien contó además que el nombre nació de lo que todos quieren hacer cuando tienen un balón en juego y las iniciales de su apellido, de allí el nombre Golmart.

A pesar del gran crecimiento, fuerza y posicionamiento que ha logrado hasta el momento, las fallas en la administración y los procesos que permiten a Creaciones Golmart SAS tener liquidez financiera son evidentes, pues la logística empresarial cumple la función de planificar, operar y lograr una estructuración a nivel interno que permita usar los canales adecuados de venta y distribución logrando satisfacer la demanda en cuanto a cantidad, oportunidad y calidad al menor costo posible para generar rentabilidad en la empresa. (Carro & González, 2013)

2.1.1. Análisis del direccionamiento de la empresa

¿Cómo optimizar a través de un plan de mejoramiento los procesos logísticos en la empresa Creaciones Golmart SAS?

Planear una estrategia es fundamental para saber a dónde se quiere llegar con la empresa, pero es importante realizar la planificación ordenada. Primero es necesario enfocarse en formular la estrategia partiendo del análisis de las metas, el entorno y haciendo uso de la matriz DOFA. Posteriormente se puede ejecutar la estrategia y tomar acción.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la herramienta MEFE Y MEFI Creaciones Golmart SAS, posee unas debilidades que amenazan el rumbo próspero de la Organización en cuanto a la administración de la misma, sin embargo, está respaldada por las oportunidades que permiten que mantenga en pie la sostenibilidad financiera.

El objetivo general de la presente investigación es desarrollar un plan de mejoramiento que permita optimizar los procesos logísticos en la empresa Creaciones Golmart SAS. Para lograr lo anterior es fundamental llevar a cabo los objetivos específicos.

- Analizar los costos fijos y variables en cada una de las rutas establecidas por la empresa.
- Utilizar las herramientas tecnológicas como estrategia para disminuir costos de recargues en una misma ruta.
- Implementar la preventa.

2.1.2. Propuestas direccionamiento de la empresa

Creaciones Golmart SAS ha trabajado para lograr posicionamiento y reconocimiento con su marca en el comercio colombiano con respecto a la competencia ya que cuenta con transporte propio para la distribución de sus productos permitiéndole expandirse en gran parte del territorio nacional, sin embargo alinear los procesos internos permitirá que la logística mejore, que los productos lleguen a su destino en el tiempo esperado, que la disminución de los costos de viáticos generen mayor rentabilidad y que el control interno de los procesos de producción y manejo de mercancías mejore considerablemente .

Para mejorar la logística, la investigación se centrará en trabajar elaborando una estrategia articulada y eficiente en tres departamentos fundamentales de la Organización. En primer lugar, se encuentra el departamento financiero en el que se abordaran aspectos como: el proceso de toma de pedidos y el manejo de las mercancías. Por otra parte, está el departamento de producción en donde se pretende alinear el aprovisionamiento y almacenamiento de materias primas con las ventas, esto con el fin de hacer uso adecuado de las mismas empleándola en la producción de los productos con mayor demanda en el mercado. Por último, se atenderá el departamento comercial controlando la existencia del producto terminado en bodega e implementando un proceso de transporte y distribución rentable para la empresa.

Para lograr lo anterior se propone hacer uso de las herramientas tecnológicas y de comunicación como primera opción de disminución de costos en las rutas establecidas, para ellos se realizarán la toma de pedidos por medio de un proceso de preventa definiéndolo de manera sencilla como el proceso que se lleva a cabo antes de la venta, teniendo conocimiento pleno de los clientes y las necesidades de los mismos para ofrecer de manera óptima el producto.

Por otra parte, se propone la implementación de un software que permita articular todos los procesos y llevarlos de una manera más organizada permitiendo que los interesados tengan la información pertinente, clara y actualizada a la mano para el desarrollo de sus labores. El software permitirá a los clientes cargar sus pedidos y a los asesores controlar los mismos y ofrecer productos existentes en bodega ya que tendrán información actualizada de los inventarios, de esta manera y haciendo uso de esta herramienta tecnológicas, Creaciones Golmart SAS verá reflejada la disminución de los costos de las rutas y mejor rentabilidad, además podrá expandirse a nuevas áreas ya que el tiempo ahorrado en viajes y recargues permitirá a los asesores obtener nuevos clientes.

2.2. ENTORNOS

El análisis del entorno (AE) forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios, su propósito es doble: por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto y definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo, en el análisis de los entornos se analizan los entornos externos e internos que afectan a la compañía, dentro de ella se desarrolla el Matriz PESTEL y Matriz DOFA (Licha, 2000, p. 2)

2.2.1 Análisis de entornos PESTEL:

El análisis PESTEL ayudará a la organización a analizar el entorno macroeconómico y describir el entorno general que afectan actualmente a la misma, y así estudiar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos.

La Matriz PESTEL es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. (Martin, 2017, p.02).

2.2.1.1 Dimensión política/legal: Factor impuestos a las PYMES.

En Colombia De cada \$100 que ganan las Pequeñas y medianas Empresas (Pyme) \$66,2 se destinan a impuestos, incluyendo los cambios que vienen con la reforma tributaria que está haciendo trámite en el Congreso (Yanez, 2020). Con esto, Colombia se ubica como el cuarto país de América Latina con la mayor tasa de tributación, después de Argentina, Bolivia y Brasil.

A pesar de los esfuerzos hechos en la reforma tributaria de 2012 (Ley 1607) para la disminución de los costos no salariales, las compañías pagan más impuestos que el promedio mundial (40,9%), e incluso el de la región (55,4%), de acuerdo con el informe Paying Taxes de la firma Price wáter house Coopers (Lopez, 2020).

El informe de PwC divide los impuestos que debe pagar una empresa en tres: los que son sobre las utilidades (como el de renta y el impuesto sobre la renta para la equidad, (Cree), los laborales y los otros, en los que se incluyen el gravamen a los movimientos financieros (GMF), más conocido como 4x1.000, y los territoriales como el impuesto de industria y comercio (ICA). (Yanez, , 2020).

2.2.1.2 Dimensión económica: Factor economía colombiana.

Una caída en la economía colombiana de 2,4 % en 2020, la primera recesión desde 1999, proyecta el Fondo Monetario Internacional (FMI) como consecuencia de las interrupciones a la actividad productiva generadas por la pandemia de coronavirus. Dada la pandemia y la interrupción considerable de la actividad económica, los directores acogieron con beneplácito la creación del Fondo de Mitigación de Emergencias para apoyar al sector de la salud, los hogares y las empresas; alentó el gasto anticíclico; y apoyó el uso de todo el espacio fiscal disponible para brindar más apoyo a la economía (FOME, 2020).

El gobierno nacional cree que, a medida que la pandemia disminuya y las condiciones externas mejoren, el crecimiento se recuperará en 2021 y permanecerá alrededor del 3,5 % a mediano plazo (Minsalud, 2020).

2.2.1.3 Dimensión social/cultural: Factor mano de obra extranjera.

Bajos salarios, mano de obra no calificada y más informalidad ha traído la migración venezolana al mercado laboral en Colombia. Y la situación va en aumento, si se tiene en cuenta que ya son casi 1.000.000 los ciudadanos del vecino país que han llegado para quedarse, según el último conteo de Migración Colombia.

"Muchos empresarios están desplazando, especialmente en zonas de frontera, la mano de obra formal colombiana, por venezolanos a los que terminan ofreciéndoles hasta una tercera parte del salario legal, lo cual es muy injusto tanto para los colombianos como para los venezolanos", dijo a *El País* la ministra del Trabajo, Alicia Arango.

Así lo confirmó un empresario caleño que aseguró a *El País* que los "profesionales venezolanos han resultado ser muy laboriosos", pero no quiso hablar sobre si había reemplazado a trabajadores colombianos por ellos.

Los expertos aseguran que la migración masiva ha influenciado en el escalamiento de la tasa de desempleo del 8.9% hacia el 9.4% (promedio año) durante 2015- 2018. "Se puede decir que solo unos 4 mil venezolanos cuentan con un empleo formal, unos 80 mil están buscando trabajo y al menos 100 mil se encuentran en el sector informal", indicó a *El Colombiano* Julián Vásquez, vicerrector académico de la Universidad Autónoma Latinoamericana. (Vasquez, 2019)

2.2.1.4 Dimensión tecnológica: Factor software para toma pedidos e inventarios.

Una de las alternativas por costos y tiempo sería "La solución de software ERP en la nube que crece junto a su empresa, es ideal para pequeñas y medianas empresas que no están en la capacidad de hacer grandes inversiones en tecnología y que buscan implementar rápidamente una solución de software ERP que integre todos sus procesos" (Forbes.co, 2019).

2.2.1.5 Dimensión ambiental/ecológico: Factor emergencia sanitaria.

Con el objetivo de prevenir y controlar la propagación del covid-19 en la población vulnerable, el Gobierno Nacional extendió la Emergencia Sanitaria hasta el próximo 31 de agosto.

Entre las medidas contenidas en la Resolución, se determinó la ampliación del aislamiento preventivo para personas mayores de 70 años, aunque se dispone que se permitirá su salida a la calle con condiciones definidas por el Ministerio de Salud y Protección Social, con el fin de proteger su salud mental.

La extensión de la Emergencia Sanitaria, contemplada en la Resolución 844 de 2020, también incluye medidas de aislamiento preventivo para mayores de 60 años residentes en centros de larga estancia.

Además, indica que las actividades de los Centros Vida y Día permanecerán parcialmente cerradas, a excepción de los servicios de alimentación, que se seguirán prestando de manera domiciliaria.

A su vez, el acto administrativo dicta otras medidas, como que las EPS y su red de prestadores de servicios de salud garanticen la atención a sus afiliados, priorizando la atención domiciliaria, la entrega de medicamentos a domicilio y el seguimiento, tele orientación y tele salud, entre otras, con énfasis en población de 70 años o más o con comorbilidades.

2.2.2 Análisis interno de la organización.

El análisis interno de una empresa, consiste en evaluar los recursos, habilidades y competencias de dicha empresa para poder adoptar las herramientas estratégicas pertinentes y poder adquirir así un nivel de resultados óptimo. Mediante este análisis se trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa, para así mismo evaluar recursos y habilidades, con especial atención en los puntos débiles y eliminarlos, o por defecto convertirlos en fortalezas, sin descuidar los puntos fuertes. Al realizar el análisis interno es muy probable que se encuentren falencias en procesos de comunicación, riesgos a nivel de procesos y procesos ineficientes. A través de diferentes mecanismos se busca proponer soluciones, sin embargo los formatos tradicionales para empleados en el control de producción no se han mejorado en gran medida a lo largo de la trayectoria, teniendo en cuenta que la organización no cuenta con profesionales en diferentes áreas que se encarguen de controlar y organizar, por el contrario el personal se ha formado de manera empírica dentro de la misma organización.

El propósito es, hacer más eficiente a la organización y dotarla de herramientas para enfrentar las amenazas externas. A partir de los resultados obtenidos, se procede formula un análisis más extenso, para lo cual se aplicará la matriz DOFA y sus respectivas estrategias a aplicar.

2.3. PROSPECTIVA

Un país sin prospectiva es un país sin visión y progreso, una empresa sin prospectiva es una organización disfuncional y quebrada que no sobreviviría en un

mundo de alta competitividad y constantes cambios, una persona sin prospectiva es una persona sin futuro, que fracasaría y no podría alcanzar la prosperidad, mejor calidad de vida y la felicidad. Es por ello que respaldaremos estas afirmaciones a través de ciertos investigadores los cuales nos ayudaran a cimentar los principios de nuestra investigación es así como según Gastón Berger (1991) (uno de los fundadores de la disciplina), define como la “Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico”. Jordi Sierra (1992) la define como “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible. Porque, aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido”.

De tal manera nos permitimos representar la tendencia cambiante de los ambientes de trabajo y la flexibilidad. ----> SCHWARTZ

Esta estrategia que se viene promoviendo optimizara la logística en cuanto a las ventas y disminución de los costos fijos de las rutas realizadas por la empresa; de llevarse a cabo a futuro beneficiará a la organización implementando una herramienta completa en donde los clientes puedan tomar sus pedidos en línea conociendo la disponibilidad de los productos, para lo cual tomamos en cuenta que según Peter Druker (1990) piensa que “los cambios en cualquier orden de cosas podrían producirse en el mundo cada 24 horas”, esto lo podemos palpar diariamente en todo lo que hacemos y percibimos a nuestro alrededor.

En los próximos 10 años aumentará la oferta de empleo. ----> SCHWARTZ

Con la adquisición de un predio idóneo en una zona industrial se realizará el proceso de contratación adecuado para los colaboradores lo cual traerá una demanda de nuestros productos que impactará positivamente en la generación de oportunidades

laborales en vía de la expansión palpable a la que se encamina la empresa esto con soporte literal en los planteamientos de Luke Georghiou (1996), describe la prospectiva como “un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida”

El número de cambio de los requisitos de los clientes aumentará durante los próximos 15 años.

Debido a la emergencia sanitaria y el comportamiento de la economía el comercio ha paralizado sus labores influyendo en la poca demanda del producto

Finalmente nadie discute hoy en día la importancia de la innovación y el cambio tecnológico como motor del desarrollo de una economía, o el hecho de que éstos constituyen el principal elemento de cambio y progreso. Sin embargo, introducirlos en la economía y en la sociedad presupone como requisito indispensable la permanente renovación de las capacidades sociales y habilidades en la fuerza de trabajo.

2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

La formulación de la estrategia hace referencia a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de las cuales se disponen para dar una serie de respuestas a las numerosas presiones e influencias identificadas en los análisis de la organización.

2.4.1 Estrategias defensivas y ofensivas.

La ventaja competitiva puede ser incrementada, conservada y fortalecida a través de estas dos estrategias. Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. La organización debe

implementar estrategias para el desarrollo de nuevos productos y penetrar nuevos mercados, y se deben desarrollar proyectos que permitan una capacidad de respuesta e influencia en variables que estén afectando el proceso, y reducir el impacto negativo de las mismas.

Las estrategias defensivas y ofensivas no aumentan la ventaja competitiva de una empresa, pero ayudan a conservarla y fortalecerla.

La Organización tiene varias formas para protegerse y evitar las acciones de las empresas competidoras a través de las siguientes estrategias:

- Ampliar sus líneas de productos y llegar a segmentos aun vacíos donde pudieran entrar los competidores.
- Sostener precios mínimos en aquellos productos similares a los de la competencia.
- Otorgar a proveedores y distribuidores facilidades financieras superando a los competidores, en descuentos, plazos de pago, condiciones, etc.
- Mejorar los productos ya existentes ignorados por la competencia.
- Mejorar la atención al cliente y los tiempos de entrega en comparación con la competencia.

3. DISCUSIÓN

En esta etapa de la investigación se puede observar que la situación de la empresa GOLMART presenta unas dificultades con respecto al control de la mercancía que se envía para su entrega a los clientes debido a la falta de formalización en los pedidos en preventa que pueda garantizar que el cargue en fábrica de productos sea igual a la demanda de mercancía que se presenta en el mercado, durante toda esta investigación se logra percibir gran libertad en el control de mercancía y por ende recursos y facturas por parte del vendedor y el transportador los cuales reciben los pagos de los clientes.

Otro aspecto que se puede observar, son los aspectos positivos en los que se ve reflejada la institución frente a los entornos socio-cultural con un proyecto de integración y vinculación laboral a madres cabeza de hogar, personas en rehabilitación etc. ofreciendo una oportunidad laboral única en una zona deprimida de la ciudad que logra ser fuente de ingresos para sus colaboradores, los cuales favorecen y contribuyen al mejoramiento continuo del proceso de la zona del distrito de Aguablanca.

Dadas las anteriores observaciones se formula la siguiente pregunta: ¿Qué hace falta para mejorar los procesos de almacenamiento y toma de pedidos, mejorando así los recursos financieros de la empresa y controlar mejor el flujo de mercancía?

Para dar respuesta a este interrogante, se puede decir que la implementación de herramientas tecnológicas y capacitación a los involucrados en el proceso de almacenamiento de producto terminado y toma de pedidos agilizará el despacho de mercancía a los clientes finales, y adicionalmente la implementación de las buenas prácticas de recaudación, control y seguimiento de pagos y cartera será una guía que orientará al cumplimiento para:

Brindar constante retroalimentación a los colaboradores encargados de las actividades de recaudo de dinero y mercancía a contabilidad y bodega respectivamente

Realizar seguimiento a las condiciones y prácticas del personal responsable en contabilidad y bodega

Garantizar las óptimas condiciones de rotación de los inventarios, mercancía y cuentas de cobro pendientes por pagar.

Por otra parte, la empresa Golmart tiene un buen direccionamiento socio-cultural ya que su Misión, Visión y valores está bien orientados a la razón de ser de la empresa y deben seguir por ese sendero garantizando la rentabilidad del negocio. En tal sentido con la implementación de estas herramientas se busca disminuir los costos en los diferentes recorridos de entrega incrementado la rentabilidad sobre el margen de ganancia actual manteniendo un ítem sostenible de la operación y el control sobre los dineros recaudados y la mercancía despachada.

4. CONCLUSIÓN

La organización Creaciones Golmart SAS, está orientada a ser una empresa líder en cuanto a implementos deportivos, y para ello cuenta con personal competente, tecnología de punta e infraestructura para almacenamiento y producción, que permite atender de manera eficaz y eficiente las necesidades de los clientes.

En cuanto al almacenamiento y la toma de pedidos, se concluye que es necesario una herramienta digital, el cual podría ser el software para móviles y tabletas llamado Giitic, que permite la toma de pedidos, facturación electrónica, indicadores de cumplimiento de metas y perfil completo de los clientes, y así mismo el producto disponible en almacenamiento, para así agilizar la distribución y el despacho a los clientes, para evitar los recargos de mercancía que están generando costos excesivos y tiempo perdido en la parte operativa.

El plan de mejoramiento que se plantea para la organización creaciones Golmart SAS, está orientado de manera clara a la importancia de realizar y aplicar estrategias que mejoren el funcionamiento, tanto de la parte operativa, como la parte administrativa en cuanto a la distribución y ventas se refiere.

Con la aplicación de las estrategias mencionadas para agilizar procesos almacenamiento de mercancía y toma de pedidos en tiempo real (software), se optimizarán recursos como personal disponible y tiempo para invertir en otras actividades que posiblemente afectarán la organización en un futuro.

5. RECOMENDACIONES

Para garantizar el posicionamiento y el reconocimiento de marca desde la parte logística, financiera y administrativa de la empresa, es necesario recomendar lo siguiente:

Alinear los procesos internos en logística que permitan un proceso transparente en costos y controlando el inventario en bodega.

Cumplir con las condiciones de preventa para la organización de despacho de mercancía en el medio de transporte para su entrega.

Utilizar los medios de recaudo de pagos de los pedidos entregados durante la jornada.

Adecuar el área de Recepción, ya que es el espacio utilizado para recibir, revisar y validar las cantidades solicitadas para el equipo de preventa y su buen funcionamiento dependerá que la cadena de valor se potencie en corto plazo con áreas bien desarrolladas para un proceso de cargue adecuado y ágil.

Es importante como parte de la mejora en el servicio de venta y despacho de mercancía, retroalimentar a todos los colaboradores involucrados en el plan de mejoramiento de los benéficos que conlleva aplicar y mantener los nuevos procesos que harán que los mismos sean más eficientes y eficaces.

Se recomienda a la empresa Golmart seguir guiando a sus colaboradores al cumplimiento de la Misión, Visión y valores corporativos, conservando sus ideales sobre la inclusión social y la oportunidad de empleabilidad a los colaboradores circunvecinos.

Orientar a los colaboradores en las oportunidades que ofrece el tele trabajo en casa lo cual puede aumentar los ingresos de las familias del sector brindando un modo

de trabajo seguro con disponibilidad de tiempo libre y horarios flexibles para sus empleados

REFERENCIAS

- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: planeación & estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Carasila, M. C. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114.
- Castañeda, C. (Agosto 2014). Árbol de competencias [Diapositivas Prezi]. Recuperado Noviembre 8, 2019, de <https://prezi.com/8ejoqx2ee47t/arbore-de-competencia/> .
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.
- Daza García, E. Y (2015). Marketing digital una estrategia competitiva en Barcelona Activa.
- Durán Juvé (1999) Capitulo 3, formulación de estrategias Artículo recuperado Diciembre 3, 2019, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
- Fernandez, J. C. (2007). Consultoría en herramientas para la productividad y la competitividad. Plan de mejora, (pág. 2).
- Flores Cueto, J. J., Morán Corzo, J. J., & Rodríguez Vila, J. J. (2009). Las redes sociales. Universidad de San Martín de Porres, 3, 1-15.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. *Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique*.
- Morales, F. (2010). Tipos de investigación. Bogotá DC.
- Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.
- Newman, G. D. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*, (14), 5-39.
- Ramírez, Juan Martín (2019) Diagnostico Estratégico [Diapositivas Power Point]. Recuperado Diciembre 3 (2019).
- Richardson, N., Carroll, A., & Gosnay, R. (2014). Guía de acceso rápido al marketing en redes sociales (Vol. 3). Ediciones Granica.

Rodríguez, F. B. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 18(32), 27-45.

Thompson, I. (2006). Definición de misión. Recuperado de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.

Treviño, L. C. (2002). Innovación y competitividad empresarial. Red Aportes.

Yejas, D. A. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. Revista Escuela de Administración de Negocios, (80), 59-72.

Martin, J. (2017). Matriz Pestel.

Licha, I. (2000). Analisis del entorno.

<https://www.laopinion.com.co/pymes-colombianas-sufren-por-alto-pago-de-impuestos-85970#OP>

<https://www.elespectador.com/coronavirus/recesion-economica-el-fmi-preve-caida-de-24-en-el-pib-colombiano-en-2020-articulo-915192/#>

<https://www.infobae.com/america/colombia/2018/09/19/la-migracion-venezolana-esta-desplazando-la-obra-de-mano-colombiana/>

id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Mediante-Resolucion-844-Gobierno-extiende-la-Emergencia-Sanitaria-hasta-el-31-de-agosto-200528.aspx

ANEXOS

Anexo A. Matriz PESTEL

Anexo B. Ábaco REGNIER

Anexo C. Matriz MEFE

Anexo D. Matriz MEFI

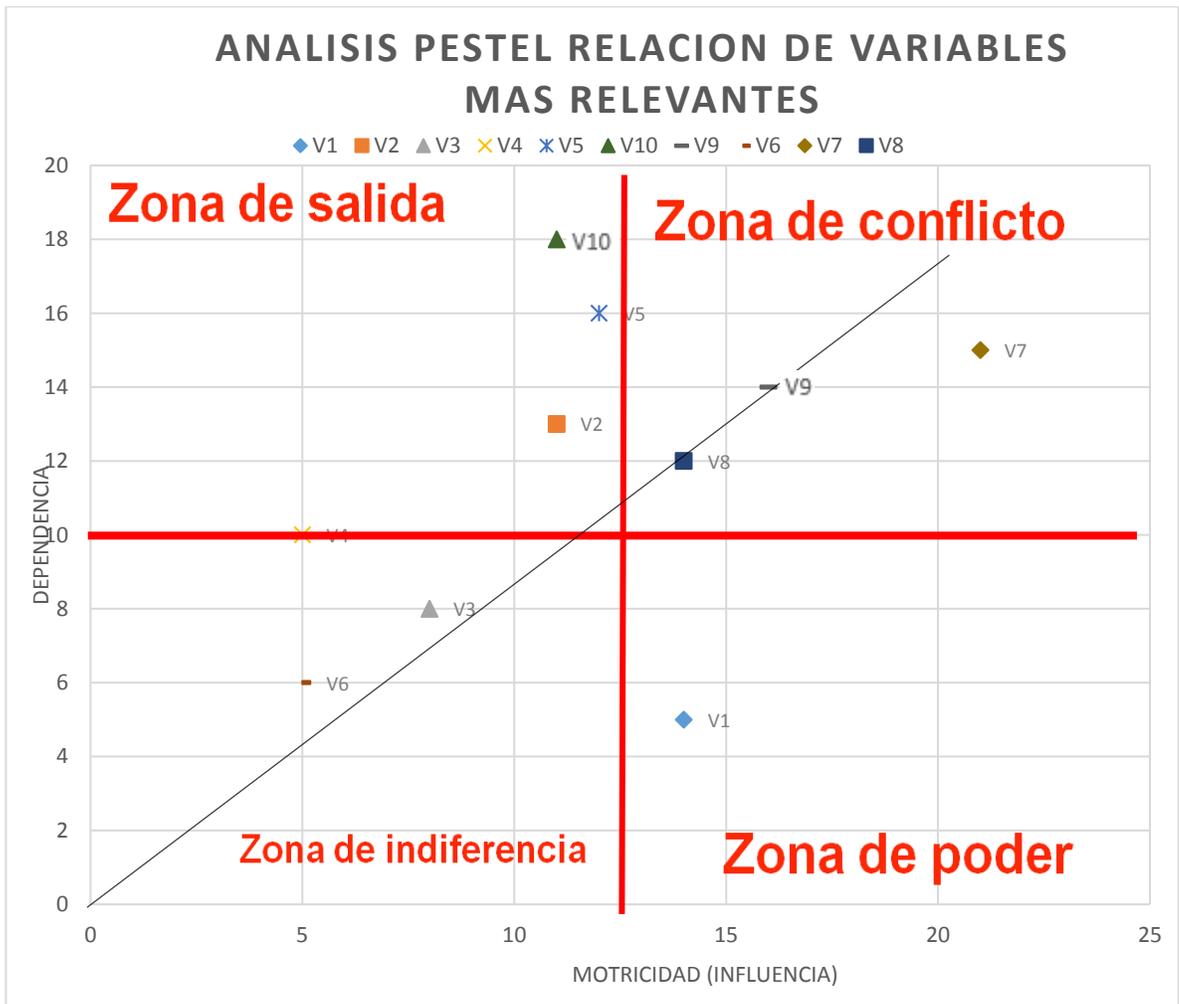
Anexo E. Matriz Interna Externa

Anexo F. Matriz DOFA

Anexo G. Cuadro de estrategias

ANEXO: MATRIZ PESTEL

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1	Herramientas digitales para la toma de pedidos	Implementación toma pedidos en tiempo real
V2	Cancelación eventos deportivos	Cuarentena obligatoria
V3	Precio del dólar	Alto valor comparada con la moneda nacional
V4	Restricción movilidad	Pico y placa - pico y cédula por cuarentena
V5	Cierre de mercado por falta de demanda	Falta de clientes potenciales
V6	Software para inventarios	Implementación Kardex
V7	Economía colombiana	Disminución de pedidos
V8	Informalización del empleo	Se paga por producido (diario)
V9	Impuestos tributarios a las PYMES	Elasticidad de impuestos afecta a las PYMES
V10	Recesión económica.	PIB negativo durante 3 meses consecutivos



En la zona de conflicto quedaron las variables V7 (economía colombiana), V8 (informalización del empleo) y V9 (impuestos tributarios PYMES). Estas variables tienen una alta dependencia y motricidad en el sistema y son las que se consideran con mayor cuidado en el análisis, teniendo en cuenta que cambios radicales pueden generar en el plan de mejoramiento de la distribución de mercancía, bien sea en forma positiva o negativa.

ANEXO G: ABACO DE REGNIER

Afirmación	1	2	3
La implementación de herramienta digital para la toma de pedidos agilizará el proceso en un 90%.			
Al año 2022 la economía colombiana será más estable.			
Para el año 2022 la informalización de empleados en la organización será del 10%.			
Los impuestos a las PYMES se mantendrán.			

ANEXO H: MATRIZ MEFE

MATRIZ EVALUACION FACTOR EXTERNO			
AMENAZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D16*E16
1. Tendencia general de precio	10	1	10
2. Legislación laboral	5	2	10
3. Pocos proveedores disponibles	4	1	4
4. Impuestos PYMES	15	2	30

54

OPORTUNIDADES	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION D24*E24
1. Tecnología disponible (maquinaria)	6	4	24
2. Crecimiento economía Colombiana	20	4	80
3. Responsabilidad social	20	3	60
4. Mercadeo digital	20	4	80

100%

244

ANEXO I: MATRIZ MEFI

MATRIZ EVALUACION FACTOR INTERNO			
FORTALEZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION
1. Volumen de producción	15	4	60
2. Cantidad suficiente personal	20	4	80
3. Trabajo desde casa	5	3	15
4. Incentivos continuos	10	3	30
DEBILIDADES	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACION
1. Falla estructura administrativa	10	1	10
2. Clima laboral	10	2	20
3. Canales de distribución	20	1	20
4. Indicadores de gestión	10	2	20
	100%		255

ANEXO: MATRIZ INTERNA EXTERNA

Resultados ponderados MEI

40	30	20	10
I	II	III	
30	V retener		
IV		VI	
20			
VII	VIII	IX	
10			

ANEXO J: MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA CREACIONES GOLMART SAS		
Fact. Claves Éxito	Fortalezas	Debilidades
1. Financiero 2. Recurso humano 3. Tecnológico 4. Distribución 5. Innovación	1. Volumen de producción 2. Cantidad suficiente personal 3. Trabajo desde casa 4. Carácter social	1. Falla estructura administrativa 2. Clima laboral 3. Canales de distribución 4. Indicadores de gestión
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Tecnología disponible (maquinaria) 2. Crecimiento economía Colombiana 3. Responsabilidad social 4. Mercadeo digital	F1O1 F3O2 F1O2	D2O2 D1O4 D3O4
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Tendencia general de precio 2. Legislación laboral 3. Pocos proveedores disponibles 4. Impuestos PYMES	F1A1 F2A2	D3A3

ANEXO K: CUADRO ESTRATEGIAS

Estrategia 1: penetración nuevos mercados:

Penetración de nuevos mercados mediante la adquisición de maquinaria nueva para aumentar más la producción, fomentando el trabajo desde casa y aprovechando al personal disponible para contribuir al crecimiento de la economía colombiana. F1F2F3O1O2						
OBJETIVO LARGO PLAZO	OBJS. EST.	ACCIÓN	RESPONS.	INDICADORES	META	TIEMPO
Penetración de mercado mediante un inventario rotativo que permita abastecer a los distribuidores.	Compra de maquinaria de última tecnología para fabricación de balones y alcancías	Negociación con proveedores alemanes para compra maquinaria	GERENTE GENERAL	(compra maquinaria propuesta vs compra maquinaria lograda)	100%	6 Meses
					100%	Inmediato
	Adecuar 75% de los colaboradores para que trabajen desde casa	adecuación puesto laboral en casa Traslado de materias primas Supervisión de producción Transporte producto terminado	JEFE PROD.	% adecuación lograda / % adecuación propuesta traslado suficiente material necesario (producción propuesta / producción lograda) x 100 Transporte 100% producto terminado	100%	Inmediato
					90%	Semanal
					100%	Semanal
					80%	Semanal
	Rotación mercancía en stock	Demarcar sectores geográficamente a penetrar en el sur occidente colombiano	GERENTE COMERCIAL	Demarcación de mapa zonas de interés	100%	Semanal
					100%	Mensual
		Visitar cada sector demarcado posible distribuidor	(sectores visitados/sectores programados)x100	100%	Mensual	
	Consolidar ventas	cumplir con ventas propuestas		(Ventas logradas/ventas programadas)	100%	Mensual

Estrategia 2: Fortalecer fallas administrativas.

Fortalecer las fallas administrativas mediante el aprovechamiento de medios digitales. D1O4						
OBJ. LARGO PLAZO	OBJS. EST.	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO
Digitalizar el proceso de toma de pedidos por parte de los asesores.	Adquisición software y hardware para digitalizar el proceso toma de pedidos	Negociación con proveedor sistema operativo	GERENTE COMERCIAL	adquisición software y hardware completo	100%	6 Meses
	Reestructurar procedimientos internos y administrativos (flujograma, métodos y tiempos funcionales)	Capacitaciones		capacitaciones logradas / capacitaciones programadas x 100	90%	3 Meses
		Nuevos manual de funciones para asesores		manual de funciones actualizado	100%	6 Meses