

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TODOTERRENO S.A.S 2014**

**JUAN DIEGO GARCIA CARDONA
CARLOS MAURICIO VELASQUEZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
TODOTERRENO S.A.S 2014**

**JUAN DIEGO GARCIA CARDONA
CARLOS MAURICIO VELASQUEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesores

JHONIER CARDONA SALAZAR

PhD en Economía

WALTER IVAN GARCIA MORALES

Especialista Negocios Internacionales

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2014**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 15 de Septiembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a la UNIVERSIDAD LIBRE Seccional Pereira, especialización en alta gerencia, por su excelente grupo de docente que con esmero y dedicación nos transmitieron sus conocimientos y experiencias.

A la Empresa TODOTERRENO S.A.S. por sus grandes aportes, por permitirnos poner en práctica conocimiento adquiridos en este proceso de formación.

JUAN DIEGO GARCIA CARDONA

CARLOS MAURICIO VELASQUEZ GOMEZ

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRÁFICAS	9
LISTA DE FIGURAS	11
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN	14
1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	18
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	18
1.1.1 Antecedentes históricos	18
1.1.2 Misión	23
1.1.3 Visión	23
1.1.4 Valores	23
1.1.5 Estrategias actuales	24
1.1.6 Objetivos de la empresa	25
1.1.7 Metas	25
1.1.8 Organización	25
1.1.9. Infraestructura	35
1.1.10 Identificación de actividades	38
1.1.11 Información financiera	50
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	55
1.2.1 Encuesta cliente externo	55
1.2.2 Encuesta cliente interno	89
1.3 MATRIZ DOFA	99
1.3.1 Análisis de la matriz Dofa	100

2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS	105
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	110
3.1 AJUSTE ORGANIZACIONAL	110
3.1.1 Visión propuesta	111
3.1.2 Misión propuesta	111
3.1.3 Nuevo valor	112
3.1.4 Organigrama propuesto	112
3.1.5. Funciones de los cargos adicionales	113
3.2 MATRIZ DE ACTIVIDADES	117
3.3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	118
3.4 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS	118
3.5 MAPA DE PROCESOS	119
3.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	120
3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO	123
4. CONCLUSIONES	133
5. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	140

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Maquinaria y equipo	36
Tabla 2. Análisis vertical	50
Tabla 3. Análisis horizontal	51
Tabla 4. Ventas año 2011	51
Tabla 5. Ventas año 2012	52
Tabla 6. Ventas año 2013	53
Tabla 7. Estrategia comercial	56
Tabla 8. Conocimiento de los servicios que presta la empresa Todoterreno	57
Tabla 9. Tiempo de relación comercial con la empresa Todoterreno	59
Tabla 10. Calidad del servicio prestado por la empresa Todoterreno	60
Tabla 11. Competitividad del costo de los servicios	61
Tabla 12. Calidad de la mano de obra en la prestación del servicio	62
Tabla 13. Presentación del personal durante la prestación del servicio	63
Tabla 14. Uso de elementos de protección personal durante el desarrollo de las actividades	64
Tabla 15. Estado mecánico de la maquinaria utilizada	65
Tabla 16. Puntualidad de facturas y sus soportes para cobro de los servicios	67
Tabla 17. Tiempo de entrega de la cotización solicitada	68
Tabla 18. Estructura organizacional	69
Tabla 19. Flexibilidad en los horarios	70
Tabla 20. Asesoramiento o acompañamiento técnico	71
Tabla 21. Servicios adicionales	72
Tabla 22. Sistema de cobranza	73
Tabla 23. Reutilización del servicio	74
Tabla 24. Recomendación positiva	75
Tabla 25. Desempeño de servicios anteriores	76

Tabla 26. Posee otros proveedores	77
Tabla 27. Mejoramiento	78
Tabla 28. Aspectos positivos	80
Tabla 29. Cruce 1: tiempo vs precios	82
Tabla 30. Cruce 2: tiempo vs puntualidad	83
Tabla 31. Cruce 3: tiempo vs estructura organizacional	84
Tabla 32. Cruce 4: tiempo vs asesoría y acompañamiento	86
Tabla 33. Cruce 5: tiempo vs mejoramiento	87
Tabla 34. Variable 1: Estrategias comerciales	89
Tabla 35. Variable 2: Rotación de proveedores	90
Tabla 36. Variable 3: Servicio al cliente	91
Tabla 37. Variable 4: Comunicación	92
Tabla 38. Variable 5: Relaciones con la gerencia	93
Tabla 39. Variable 6: Pagos a proveedores	94
Tabla 40. Variable 7: Quejas y reclamos	95
Tabla 41. Variable 8: Descuentos y retenciones	96
Tabla 42. Variable 9: Recomendación a otros proveedores	97
Tabla 43. Variable 10: Acciones de mejoramiento	98
Tabla 44. Matriz DOFA	100
Tabla 45. Identificación de las debilidades, causas y consecuencias	106
Tabla 46. Matriz de cargos y actividades	117
Tabla 47. Matriz de Identificación de procesos	118
Tabla 48. Clasificación de procesos	118
Tabla 49. Caracterización procesos	120

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Estrategia comercial	57
Gráfica 2. Conocimiento de los servicios que presta la empresa Todoterreno	58
Gráfica 3. Tiempo de relación comercial con la empresa Todoterreno	59
Gráfica 4. Calidad del servicio prestado por la empresa Todoterreno	60
Gráfica 5. Competitividad del costo de los servicios	61
Gráfica 6. Calidad de la mano de obra en la prestación del servicio	63
Gráfica 7. Presentación del personal durante la prestación del servicio	64
Gráfica 8. Uso de elementos de protección personal durante el desarrollo de las actividades	65
Gráfica 9. Estado mecánico de la maquinaria utilizada	66
Gráfica 10. Puntualidad de facturas y sus soportes para cobro de los servicios	67
Gráfica 11. Tiempo de entrega de la cotización solicitada	68
Gráfica 12. Estructura organizacional	69
Gráfica 13. Flexibilidad en los horarios	71
Gráfica 14. Asesoramiento o acompañamiento técnico	72
Gráfica 15. Servicios adicionales	73
Gráfica 16. Sistema de cobranza	74
Gráfica 17. Reutilización del servicio	75
Gráfica 18. Recomendación positiva	76
Gráfica 19. Desempeño de servicios anteriores	77
Gráfica 20. Posee otros proveedores	78
Gráfica 21. Mejoramiento	79
Gráfica 22. Aspectos positivos	81
Gráfica 23. Tiempo vs precios	82
Gráfica 24. Tiempo vs puntualidad	84
Gráfica 25. Tiempo vs estructura organizacional	85

Gráfica 26. Tiempo vs asesoría y acompañamiento	86
Gráfica 27. Tiempo vs mejoramiento	88
Gráfica 28. Estrategias comerciales	89
Gráfica 29. Rotación de proveedores	90
Gráfica 30. Servicio al cliente	92
Gráfica 31. Comunicación con representantes de la empresa	93
Gráfica 32. Relaciones con la gerencia	94
Gráfica 33. Pagos a proveedores	95
Gráfica 34. Quejas y reclamos	96
Gráfica 35. Descuentos y retenciones	97
Gráfica 36. Recomendaciones a otros proveedores	98
Gráfica 37. Acciones de mejoramiento	99

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama actual de la empresa	26
Figura 2. Retrocargador Komatsu WB 140 – 2N	36
Figura 3. Retroexcavadora Kobelco SK 135 SR	37
Figura 4. Canguro Mikasa	37
Figura 5. Flujograma operativo movimiento de tierra	45
Figura 6. Flujograma operativo alquiler de equipos	47
Figura 7. Organigrama propuesto	112
Figura 8. Mapa de procesos	119

GLOSARIO

ANÁLISIS MATRICIAL: Es un algoritmo o esquema de planeación estratégica que permite diseñar un horizonte de trabajo a través de matrices.

CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE: Es la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento.

DOFA: Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

EROSIÓN: Es un estado al que llega una empresa por deterioramiento ya sea de la estrategia o de la productividad.

ESTRATEGIAS: Se define como el conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO: Es una serie de actividades que se destacan en el sector por su particular importancia y que deben ser desempeñadas con idoneidad por los “apostadores” que deseen permanecer en el mercado.

METAS: Son puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos, se establecen para periodos cortos.

OBJETIVOS: Son puntos vitales de cualquier organización que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección de los esfuerzos de la organización.

ORGANIGRAMA: Son cartas de organización o representaciones Gráficas de la estructura y las relaciones de una organización.

PROCESO: (Que hace) Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico.

PROCEDIMIENTO: (Cómo lo hace) Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

SECTOR ESTRATÉGICO: ES un subsector constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos y nivel de rivalidad).

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones construyen su futuro, definen su posición y establecen los mecanismos para su materialización; es una herramienta de diagnóstico, análisis y prospección.

Difiere de otros tipos de planificaciones, ya que se basa en desarrollar una estrategia que se convierta en la carta de navegación de la organización durante un período de tiempo (corto, mediano o largo). Usualmente en la planificación estratégica tradicional, los más altos directivos fijan la estrategia global de la compañía y luego cada una de las áreas fija sus propias estrategias, totalmente alineadas con las de la compañía; sin embargo este concepto se ha visto modificado con la implementación de los procesos de calidad, en los cuales los planes estratégicos son construidos con la participación de todos los colaboradores y la alta dirección de manera conjunta.

En algunas ocasiones, tiende a confundirse la Planificación Estratégica con la elaboración de los planes de acción. La estrategia apunta hacia el crecimiento mientras que los planes de acción se convierten en la herramienta que permite alcanzar ese crecimiento; igualmente la estrategia fija la dirección hacia donde irá una empresa, a la consecución o logro de objetivos.

Si bien la planificación estratégica no es todo, es una parte importantísima de la organización, ya que cada acción que se tome deberá estar enmarcada o alineada con la estrategia, para asegurar que los recursos estén siendo invertidos en la dirección que se planeó.

Todo este proceso consiste básicamente en la búsqueda o la previsión del futuro, es comenzar a trabajar desde hoy para definir el tipo de empresa que se quiere llegar a tener. Trabajar con la incertidumbre del futuro requiere una constante

actitud de aprendizaje.

Este proceso debe basarse en la suma de conocimientos que permitan construir un panorama o escenario de posibilidades en el que se pretende actuar. Una vez definido este panorama es necesario decidir hacia cuál de las opciones apuntará la organización, es decir cual dirección se tomará y como se enfrentará cada uno de los posibles escenarios; qué capacidades claves se deben desarrollar tanto a nivel de la empresa, así como también con los colaboradores.

Es importante resaltar que todo este proceso deberá estar acompañado por un monitoreo constante de la realidad, del entorno y de los requerimientos de los clientes, para ir corrigiendo la estrategia y adecuarla a la cambiante realidad.

En definitiva, se puede decir que la planeación estratégica es una herramienta sumamente útil, que tiende a eliminar la improvisación, disminuir la incertidumbre, alinear los recursos para lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

El objetivo general es formular un Plan de Mejoramiento del Área Administrativa de la Empresa TODOTERRENO S.A.S., a través del análisis de las principales causas que generan ineficiencias en esta área, además de identificar oportunidades de mejora que permitan incrementar la productividad y la eficiencia de la misma.

Como objetivos específicos, se pretende realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa y posteriormente identificar los procesos que se deben analizar para proponer el mejoramiento.

La presente es una investigación cuantitativa “Descriptiva”, que adopta el método de Análisis y síntesis, el cual se ajusta a las necesidades del trabajo, ya que el

propósito es describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

También busca resaltar y describir las actividades sometidas a análisis, organizarlas, identificar las potencialidades y falencias, identificar procesos y procedimientos, para posteriormente formular el plan de mejoramiento.

El capítulo uno corresponde a esta introducción.

En el capítulo dos se presenta una descripción de la empresa, la cual incluye información general y sobre procesos.

El capítulo tres describe los resultados encontrados a través de la aplicación de la metodología empleada y presenta las propuestas de mejora sobre la base del diagnóstico, las cuales tienen un alcance sistémico.

Por último se manifiestan las apreciaciones, conclusiones y recomendaciones que se desprenden del estudio realizado en el trabajo.

MARCO TEORICO

Se trata de definir responsabilidades y alcances desde cada uno de los puestos administrativos de la empresa, iniciando por el Gerente y hasta las auxiliares.

Reconocer y definir los costos administrativos actuales, identificar fortalezas y debilidades del esquema actual, revisar si el desempeño y el perfil de cada una de las personas son idóneos y si debe ser apoyado, capacitado o reemplazado.

Se optimizaran costos y se ampliará la productividad para mejorar la rentabilidad; se hará un seguimiento a los clientes para conocer sus necesidades, aumentar su

satisfacción y así posicionar la marca

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento para el área administrativa de la Empresa Todoterreno Venta y Alquiler de maquinaria Pesada S.A.S.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico.
- Identificar debilidades
- Proponer un plan de mejoramiento

LIMITANTES

- No existe base de datos de clientes ni de la diferenciación de los servicios.
- Errores e inconsistencias en la contabilidad y actividades financieras.
- Difícil acceso a clientes y/o proveedores por no estar sectorizados y por el nivel de contratación del sector.
- Informalidad en los procedimientos y actividades de la operación.

1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 Antecedentes históricos. La idea de negocio nació en abril del año 2008 mientras uno de los propietarios iniciales se desempeñaba como residente de obra para la construcción de uno de los tramos de la segunda calzada de la vía Pereira – Manizales.

El proyecto vial estaba a cargo de la empresa Movitierra S.A, una organización con reconocida trayectoria en la región y con un amplio parque de maquinaria pesada de diferentes características. Debido al gran tamaño de las obras y a los plazos pactados dentro del contrato se presentó la necesidad de alquilar maquinaria adicional a terceros, además de realizar jornadas más extensas y programar labores en días festivos.

Teniendo en cuenta la necesidad identificada se inició a indagar sobre la procedencia de las máquinas que poseía la empresa y se trató de cuantificar el monto de la inversión para comprar un equipo, dentro de esa búsqueda se conoció una persona que vivía en la Florida Estados Unidos y había importado a Colombia en menos de un año 2 equipos usados; para esa época esta persona buscaba un socio para que invirtiera en el negocio y administrara los equipos comprados y que residiera en el país.

Tratando de llegar a un acuerdo para el inicio del negocio se realizaron varias reuniones sin llegar a nada en concreto, sin embargo se identificó la posibilidad de comprar equipos propios en la Florida y realizar la importación aprovechando que uno de los interesados en el negocio vivía allí.

Mientras se estudiaron opciones de compra de diferentes equipos en todo Estados

Unidos (2008 – 2009), la sociedad nacía entre dos personas, un ingeniero civil con posibilidades de alquilar y comercializar maquinaria ya que se desenvolvía en el medio y una persona natural con facilidad de realizar contactos en la Florida EEUU para la compra de equipos en buenas condiciones y a precios accesibles que incluían los costos de la importación.

Después de este proceso, finalmente se consideró la primera opción de inversión en la Florida; un retrocargador marca Komatsu modelo 2004 en muy buen estado y que de acuerdo al precio de compra más la importación e impuestos de entrada al país, se postulaba como una gran oportunidad de negocio.

Se iniciaron los trámites y la máquina llegó al puerto de Cartagena el 10 de Abril del 2009 para luego ser ubicada en la ciudad de Pereira el día 30 del mismo mes.

Para el 6 de julio del 2009 la máquina se había acondicionado y estaba trabajando, la información de operador, mantenimientos preventivos tarifas de cobro y otros detalles del funcionamiento del negocio ya se habían establecido con la experiencia de haber manejado equipos en una empresa grande con razón social similar.

La empresa en su inicio se encontraba a cargo de uno de los socios, este tenía la responsabilidad de conseguir los contratos, suministro de combustible, realizar cuentas de cobro, desarrollar el pago de la nómina, seguridad social, y otras labores que inicialmente no demandaban mucho tiempo ni representaban una carga adicional de trabajo, lo cual le permitía tener otras opciones laborales.

Se contaba con un solo operador, la máquina se alquilaba de manera constante y generando ingresos atractivos; debido a que la estructura de la empresa era simple y no se tenían gastos fijos de local, servicios empleados ni tampoco tributarios ni contables, la contabilidad se llevaba de manera informal en un cuadro

de Excel que era revisado por los socios a final de cada mes.

Para finales del año 2009 y viendo el notable crecimiento del negocio se decidió realizar una segunda inversión de forma similar a la primera, pero esta vez con un equipo diferente y un poco más costoso, fue así como para el mes de marzo del año 2010 se importó una retroexcavadora Kobelco 2004.

El tener a cargo dos equipos implicó un incremento en la complejidad de la administración, operación y financiación del negocio, ya se debían realizar el doble de mantenimientos, nómina para dos operarios, facturación y búsqueda de contratos, además el monto del capital y el mejorar la competitividad recomendaba formalizar la empresa para existir y crecer de forma acertada.

Se tomó en arriendo una pequeña oficina en un centro comercial y se contrató una persona que se encargara de las labores operativas y sirviera de apoyo al área administrativa liderada por el socio residente en Colombia.

En enero del año 2011 se constituyó la empresa ante cámara de comercio, con razón social TODOTERRENO ALQUILER Y VENTA DE MAQUINARIA PESADA S.A.S; teniendo en cuenta las buenas experiencias con la importación de los equipos, se consideró diversificar y ofrecer además del alquiler de maquinaria pesada, la venta de la misma.

A la fecha no se ha realizado ningún negocio de venta de equipo, por lo tanto el alquiler de maquinaria, el movimiento de tierra son las principales actividades que la empresa desarrolla actualmente.

Dentro del proceso de posicionamiento de la empresa en un mercado prometedor, se percibió que era muy difícil competir con empresas grandes, consolidadas, que poseían ventajas comparativas y competitivas frente a TODOTERRENO, como

por ejemplo, grandes capitales, parque de maquinaria superior, estructura organizacional y operativa consolidadas.

Los precios del mercado en los últimos años no habían presentado variaciones muy relevantes y aunque estas empresas grandes representaban una amenaza latente para TODOTERRENO, el tener una estructura menos costosa y el poder considerar la opción de alianza con pequeñas empresas que permitieran completar los equipos necesarios para atender clientes con necesidades adicionales a las que se podían suplir, influyó en tomar la decisión de aprovechar las posibilidades existentes, y en vez de pelear hombro a hombro con grandes empresas, se optó por diferenciar el servicio, dándole un valor agregado brindando un servicio personalizado con un acompañamiento técnico aprovechando el conocimiento y la experiencia en el área técnica del gerente.

Este acompañamiento buscaba más que prestar servicios de alquiler, brindar una asesoría sobre como optimizar los tiempos de operación, como obtener mejores resultados en el desarrollo de las obras viales y de movimiento de tierra; y la posibilidad de subcontratar todos los procesos que incluían el uso de maquinaria pesada (se resaltó la eficacia operativa realizando actividades similares a las de la competencia con un valor agregado).

Después de obtener cierto nivel de posicionamiento en el mercado local, lo cual permitía a la empresa la posibilidad de ocupar sus dos máquinas durante casi todo el año; se contempló la posibilidad de administrar y subarrendar equipos de personas particulares o empresas más pequeñas, cobrando un porcentaje sobre los ingresos brutos producto del alquiler de los equipos, esto con el fin de suplir la demanda de los clientes de más y diversos equipos, además de ayudar a cubrir con este ingreso los costos administrativos, ya que con la misma planta de personal y gastos administrativos fijos no muy diferentes a los actuales se podían prestar servicios con por lo menos 4 o 5 máquinas similares.

Posteriormente se empezaron a presentar inconvenientes con los clientes con los cuales se había logrado un aceptable grado de confianza, lo que disminuyó la credibilidad y la demanda, además de la buena publicidad del voz a voz; el utilizar equipos que no eran propios condujo a un desmejoramiento notable en la calidad del servicio, ya que los operadores de los equipos no presentaban siempre las mismas condiciones que los de la empresa, además de un bajo sentido de pertenencia para con esta.

Los mantenimientos, reparaciones correctivas y preventivas de los equipos, el suministro de combustible y otros, se hizo difícil de controlar y atender ya que estos eran responsabilidad del propietario de la maquinaria y el bajo margen de rentabilidad en el sub arriendo no permitía asumir tales costos.

A raíz de esto se empezó a incumplir en los tiempos de servicio y en la prestación del mismo, lo cual llevo a que se retomara la estrategia inicial para recuperar la posición perdida, ofreciendo servicios solo con personal y equipo propio. Se aumentó la capacitación de operadores y personal de campo y se enfatizó en la prestación de un buen servicio, uso de elementos de protección y presentación personal.

En el mes de diciembre del año 2012 uno de los socios toma la decisión de ofrecer su participación en la empresa y vender sus acciones, equivalentes al 50% del total de estas, el socio propietario del otro 50%, y de acuerdo a los estatutos, teniendo la primera opción para ofertar por estas acciones, ofertó para quedarse con la totalidad de las acciones (100%); esta transacción y el acta de asamblea donde se registraron las modificaciones fue registrada en cámara y comercio, siendo así desde enero del 2013 la empresa es de propiedad de un solo accionista.

Actualmente TODOTERRENO busca diferenciarse como una empresa seria,

especializada en el movimiento de tierra y obras viales, con un alto valor de servicio a través de sus operadores y coordinadores de obras, quienes son la imagen de la empresa ante sus clientes.

1.1.2 Misión. TODOTERRENO S.A.S es una empresa Pereirana, dedicada al alquiler y comercialización de maquinaria pesada para la construcción, ejecución de obras civiles y de infraestructura vial, movimiento de tierra y consultoría para la ejecución de proyectos, tomando como base fundamental de su servicio la satisfacción al cliente y búsqueda permanente del mejoramiento continuo.

1.1.3 Visión. TODOTERRENO S.A.S será reconocida en el año 2015 a nivel regional como una empresa sólida en el desarrollo de obras civiles, la importación y comercialización de maquinaria pesada, liderando el mercado por medio de la responsabilidad y eficiencia con todos y cada uno de los trabajos encomendados, fomentando el control y la calidad en el servicio.

1.1.4 Valores.

Responsabilidad: Cumplimos con firmeza y entereza los compromisos que adquirimos y llevamos a feliz término las metas que nos proponemos, procurando que todos los procesos se realicen con cuidado, atención y cumplimiento del deber; asumimos también el compromiso con la sociedad y con el medio ambiente.

Compromiso: Estamos comprometidos en desarrollar íntegramente cada una de las tareas, actuando honesta, responsable y respetuosamente.

Honestidad: correspondemos a la confianza que los clientes han depositado en nosotros, mediante una conducta recta y honorable durante las actividades cotidianas.

Eficiencia: Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar los objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.

Actitud de servicio: Nos caracteriza una actitud amable, oportuna, eficaz y comprometida en la adecuada prestación de los servicios, ya que es una responsabilidad de todas las áreas y de los asociados de TODO TERRENO S.A.S. Por tanto, nos comprometemos a todos por igual porque consideramos la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que éstos le merecen.

Competitividad: Mantenemos y mejoramos la calidad, de los productos y servicios mediante desarrollo tecnológico, un equipo humano altamente competente y precios adecuados.

1.1.5 Estrategias actuales.

- Diversificación de mercados, búsqueda de mercados nuevos con el mismo producto a nivel regional y nacional (especialmente el eje cafetero).
- Fortalecimiento de los diferentes procesos internos especialmente manejo de cartera y atención al cliente.
- Servicio al cliente a través de una atención personalizada.
- Mejoramiento en la oferta de servicios. Tiempos de respuesta ante requerimientos, muy cortos.
- Posicionamiento y reconocimiento de la empresa a través de amigos y contactos personales.

- Introducción de servicios nuevos que se comercializaran en el sector.
- Disminución de días de rotación de cartera.

1.1.6 Objetivos de la empresa. Los objetivos que la empresa ya tiene definidos son:

Aumentar la satisfacción del cliente.

Mantenerse rentable en el tiempo.

Productos y servicios con calidad.

Mantener la motivación del personal.

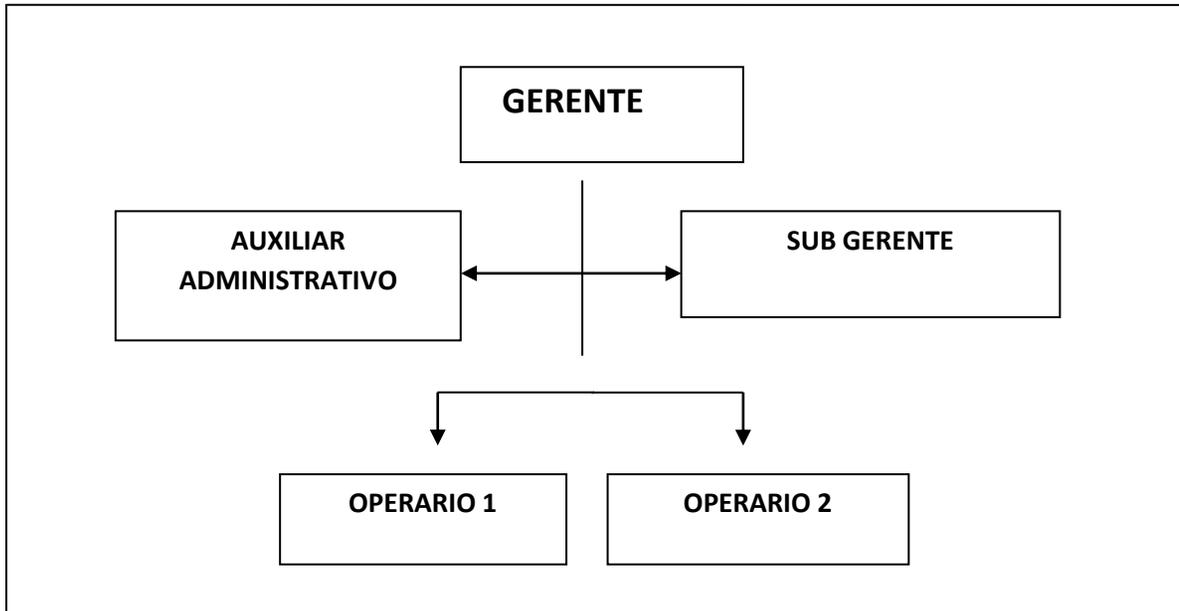
1.1.7 Metas. Actualmente las metas de la empresa no se encuentran definidas; no se proyecta un crecimiento en ventas anual y tampoco se proyecta un valor de recuperación de carteara en un porcentaje determinado.

1.1.8 Organización. Actualmente la empresa TODOTERRENO S.A.S. cuenta con una estructura organizacional plana donde la gerencia es quien se encuentra a la cabeza de la organización y se encarga directamente de hacerle seguimiento a los diferentes procesos.

- **ORGANIGRAMA INICIAL**

Adicionalmente es común que una sola persona ejerza varias funciones y varios cargos al mismo tiempo, un ejemplo claro, es el director operativo el cual se encarga de varios procesos al mismo tiempo, dependiendo de la complejidad de la obra.

Figura 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

- **JUNTA DIRECTIVA**

La junta directiva de TODOTERRENO S.A.S., en teoría (según estatutos y certificado de existencia a representación legal de cámara de comercio) se compone de dos (2) personas que se encargan de revisar y analizar la situación de la empresa, basados en informes financieros y administrativos.

La sociedad tiene un gerente nombrado por la junta directiva, el cual tiene facultades de representante legal, quien a su vez también es miembro de la junta directiva.

El gerente es elegido por la junta directiva para períodos de un año (1), tiene plena autorización por parte de esta para **CELEBRAR ACTOS O CONTRATOS HASTA POR UN MONTO DE VEINTICINCO MILLONES DE PESOS M/C (\$25.000.000.)**.

El señor CARLOS MAURICIO VELÁSQUEZ GÓMEZ se desempeña como gerente y como subgerente la señora MARGARITA MARÍA LOAIZA CIFUENTES.

ACCIONISTAS	Acciones	Valor c/u	Capital Suscrito	Porcentaje
CARLOS MAURICIO VELASQUEZ G	9.000.	10.000.	90.000.000.	100%

TOTAL	9.000	10.000	90.000.000.	100%

La dirección, administración y representación de la sociedad son ejercidas por los siguientes órganos principales. a. La Asamblea General de Accionistas; b. La Junta Directiva y c. El Gerente.

La asamblea es presidida por el gerente o por las personas que designe para tal efecto ella misma.

Son funciones reservadas a la asamblea general de accionistas las siguientes:

- a. Elegir a los miembros de la junta directiva con sus respectivos suplentes, al revisor fiscal y su suplente y señalarles su remuneración;
- b. Darse su propio reglamento;
- c. Reformar los estatutos;
- d. Ampliar, restringir o modificar el objeto de la sociedad;
- e. Decretar el aumento de capital y la capitalización de utilidades;
- f. Resolver sobre la disolución de la sociedad antes de vencerse el término de duración; o sobre su prórroga;

g. Decidir sobre el cambio de razón social, su transformación en otro tipo de sociedad, la fusión con otra u otras sociedades, la incorporación en ellos de otra u otras sociedades, o sobre las reformas que afecten las bases fundamentales del contrato, o que aumenten las cargas de los accionistas;

h. Reglamentar lo relativo al derecho de preferencia de las acciones creadas;

j. Decretar la enajenación o el gravamen de la totalidad de los bienes de la empresa, autorizado para ello al gerente;

k. Aprobar o improbar las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias;

l. Decretar la distribución de utilidades, la cancelación de pérdidas y creación de reservas no previstas en la ley o en estos estatutos;

ll. Remover libremente a cualquiera de sus empleados o funcionarios de la entidad, cuya designación le corresponda;

m. Decretar la compra de sus propias acciones con sujeción a la ley y a los presentes estatutos;

n. Autorizar la emisión de bonos industriales;

ñ. Estatuir y resolver sobre los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la sociedad y que no hayan sido atribuidos a ninguna otra autoridad o persona.

o. Autorizar a la Junta de Socios para celebrar todos los actos o contratos, cualquiera que sea su cuantía, relativos al objeto social, la adquisición y enajenación o gravamen de bienes raíces.. ART. 29°. DECISIONES. Todas las

decisiones de la Asamblea serán adoptadas con el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que representen por lo menos el 50% de las presentes, salvo que en la Ley o en los estatutos se exija una mayoría especial.

Todo lo anterior es lo que se encuentra registrado en la certificación de existencia y representación legal de la cámara de comercio; sin embargo el gerente es el único accionista de la empresa, a su vez es miembro de la junta directiva, lo cual evidenció que no se está dando cumplimiento a lo establecido en los estatutos.

Toda la actividad de nivel directivo se desarrolla de manera informal, no se desarrollan reuniones de la junta directiva ni la asamblea general de accionistas, de igual forma, la subgerente que se encuentra nombrada no ejerce sus funciones, solo esta nombrada para dar cumplimiento a los estatutos.

- **ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Área Operativa: Se encarga de mantener los equipos en óptimas condiciones mecánicas, de medir y controlar la eficiencia y el rendimiento de los mismos.

Evalúa y define las necesidades de cada cliente u obra específica, para ofrecerle los equipos adecuados. Es responsable de los operadores de la maquinaria, control de tiempos y horas laboradas, igualmente velar por que exista un buen clima laboral.

Área Administrativa y Financiera: Ejerce control sobre las actividades desarrolladas por el área operativa en cuanto al cobro de actividades y el pago a proveedores, se encarga del pago de salarios, gastos y costos administrativos para la operación de la empresa. Además se encuentra a cargo de las responsabilidades fiscales, pago de impuestos e informes a las entidades de control y particulares.

Área Gerencial y Comercial: Es responsable de la consecución de clientes nuevos, y de mantener la base de datos actualizada, velando porque se esté dando el mejor servicio, difundiendo la buena imagen y el respaldo que ofrece la marca TODOTERRENO S.A.S.

- **CARGOS Y FUNCIONES**

Gerente:

CARGO:	Gerente
SUPERVISA A:	Auxiliar Administrativo – Operadores
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa. • Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos, operacionales y comerciales de la organización. • Ejercer la representación legal de la Empresa. • Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas. • Planea y desarrolla metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta directiva. • Coordina con la oficina administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente. • Crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa. • Es el encargado de coordinar la elaboración de

	<p>presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negocia con los proveedores los términos de compras y formas de pago • Se encarga de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, entre otros. Manejo del archivo administrativo y contable.
DELEGACIONES:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el director Operativo.
DEPENDEN DE:	Junta Directiva

Sub gerente:

CARGO:	Sub gerente
SUPERVISA A:	No Aplica.
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente no ejerce funciones dentro de la empresa. • Actualmente el puesto esta creado dentro de la empresa pero no desempeña ninguna labor real dentro de la empresa. • El cargo fue creado más por el grado de confianza que existe y para poder firmar documentación y manejar información financiera, además de poder cumplir con los requisitos definidos dentro de los estatutos de conformación de la empresa
DELEGACIONES:	En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente.
DEPENDEN DE:	Gerente.

Auxiliar Administrativo:

CARGO:	Auxiliar Administrativo
SUPERVISA A:	Operadores
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Diligencia los contratos del personal vinculado.• Realizar pagos, retiros y novedades de seguridad social de todo el personal de la empresa.• Elabora facturas para el cobro de alquileres, contratos de obra o similares del equipo suministrado a clientes o de los contratos de obra suscritos.• Archiva la documentación como: correspondencia enviada, correspondencia recibida, contratos de obra, hojas de vida, pagos de seguridad social, cotizaciones, certificaciones entre otros.• Programar pago de obligaciones financieras, pago de impuestos e información requerida según la normatividad para el funcionamiento de la empresa.• Proyectar las nóminas del personal para que sean aprobados por la gerencia.• Manejo, recopilación y verificación de la información operativa de las actividades desarrolladas por la empresa derivadas de los contratos y/o servicios de alquiler equipo, movimiento de tierra o cualquier otro para el que fuese contratado.• Mantenimientos y reparaciones de la maquinaria, verificación de rendimientos y manejo de personal operativo.• Revisión y control de las horas extras del personal operativo.• Recopila semanalmente los informes diarios de trabajo, verifica que estén bien diligenciados y tabula la información para realizar los cobros.

	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila, entrega a Auxiliar operativo los recibos de suministro de combustible y revisa los recibos de suministro de combustibles, aceites, grasas y otros llevados a los operadores para el posterior pago de las obligaciones. • Responsable del control de los mantenimientos preventivos y/o correctivos de la maquinaria • Manejo de caja menor, diligenciamiento y uso según el formato y el instructivo entregado.
DELEGACIONES:	No Aplica
DEPENDE DE:	Gerente

Operador de Maquinaria:

CARGO:	Operador de Maquinaria
SUPERVISA A:	No Aplica
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspecciona diariamente el equipo asignado, teniendo en cuenta revisión de nivel de aceite de motor, nivel de refrigerante (Radiador y tanque auxiliar), nivel de aceites hidráulico, transmisiones, mandos finales, cadenas, entre otros. • Verifica si hay evidencias de fuga en el lugar donde se encuentra estacionado el equipo, hacer los informes diarios e informar en los mismos las fallas de los equipos. • Velar por el correcto mantenimiento y ajuste de los equipos revisando y ajustando periódicamente elementos con tendencia a aflojarse como consecuencia del trabajo ordinario.

	<ul style="list-style-type: none"> • Debe hacer uso de los elementos de protección entregados, de acuerdo de las actividades a realizar. • Participa activamente de los mantenimientos del equipo a cargo, dando aviso oportuno antes de cada mantenimiento para que este sea programado, por lo menos con 20 horas de antelación. • Mantiene aseado y limpio el equipo asignado. • Lubrica el equipo haciendo uso de la grasera con intervalos de entre 8 y 16 horas de trabajo. • Al transportar el equipo debe actuar con responsabilidad y prudencia, además debe tener especial cuidado con los sistemas de rodamiento, como llantas, orugas y cadenas. • Al operar la maquina debe estar atento de no tener contacto con elementos contundentes como varillas, puntillas o similares que puedan romper los neumáticos o causar deterioro al equipo, además debe tener cuidado en las tareas asignadas para no realizar esfuerzos superiores a la capacidad del equipo. • Las tareas a realizar dentro de las obras deben ser dirigidas, ordenadas y/o aprobadas por el personal responsable de la entidad contratada, cualquier actividad adicional deberá ser consultada antes de ser ejecutada. • Debe cumplir con los horarios de entrada y salida de cada proyecto, así mismo notificar a la persona encargada del control del equipo dentro de la obra antes de terminar con las actividades de la jornada. • Informar sobre horarios extendidos y/o nocturnos o festivos programados para laborar.
DELEGACIONES:	No Aplica
DEPENDEN DE:	Auxiliar Administrativo

1.1.9. Infraestructura.

- **INFRAESTRUCTURA LOCATIVA**

Actualmente la empresa opera y desarrolla sus funciones administrativas en una oficina ubicada en la carrera 8 con calle 19 en el centro de la ciudad de Pereira, desde allí se coordinan todos los procesos financieros y administrativos, además de manera centralizada se coordinan, vinculaciones, retiro y pagos de seguridad social del personal que labora en las diferentes obras; compras, pago de nóminas y proveedores, facturación y cobro de cartera entre otras.

Se cuenta actualmente con 3 puestos de trabajo con igual número de equipos de cómputo para el gerente, director administrativo y financiero, y el director operativo.

Actualmente la empresa no cuenta con un patio propio para mantenimientos y reparaciones de los equipos, por lo que estas actividades se desarrollan en las mismas obras y/o en los talleres de los particulares que prestan los servicios, de acuerdo con la complejidad de las actividades a desarrollar.

En los tiempos en que los equipos presentan tiempos muertos o de no operación, estas permanecen en las obras donde laboraron en el último periodo siempre y cuando la obra cuente con las condiciones de seguridad y de espacio para permanecer allí hasta que esta sea contratada de nuevo; de no ser así, se contrata vigilancia particular durante los días necesarios.

- **INFRAESTRUCTURA OPERATIVA**

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente equipo:

Tabla 1. Maquinaria y equipo

TIPO DE EQUIPO	MARCA	MODELO	AÑO
Retrocargador	Komatsu	WB 140 – 2N	2004
Retroexcavadora	Kobelco	SK 135 SR	2002
Apisonador	Mikasa		2012

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Figura 2. Retrocargador Komatsu WB 140 – 2N



Fuente: Todoterreno SAS.

Figura 3. Retroexcavadora Kobelco SK 135 SR



Fuente: Todoterreno SAS

Figura 4. Canguro Mikasa



Fuente: Todoterreno SAS

- **INFRAESTRUCTURA TECNOLOGÍA**

Actualmente la empresa con equipos de cómputo para el personal administrativo y el director operativo, se cuenta con un programa contable (Colon) para operaciones básicas ofrecido dentro de la consultaría contable. Conexión a internet banda ancha y conexión en red interna.

1.1.10 Identificación de actividades.

- **RELACIONADAS CON EL PERSONAL**

RECLUTAMIENTO: Durante el periodo de vida de la empresa se ha tenido una relativa baja rotación de personal operativo para el manejo de los equipos, desde su inicio y cuando se contaba con solo un equipo, el reclutamiento de personal se ha realizado por referidos, de los mismos operadores que tienen una buena reputación o por ingenieros o propietarios de equipos similares.

Para el primer equipo (retrocargador Komatsu), que es propiedad de la empresa desde el año 2009 se han tenido 5 operadores, las vinculaciones se han realizado por recomendaciones, se solicita una hoja de vida y se piden referencias de empleos anteriores, posterior a esto, si el perfil del operador cumple con las expectativas, se vincula a seguridad social y se le dan dos semanas de operación, donde es evaluado por el gerente, director operativo y por los clientes a los que se les presta el servicio.

Para el segundo equipo, el cual pertenece a la empresa desde el año 2011, se han tenido 3 operadores, contratados dos de ellos por el sistema anterior y al otro, adicional al proceso descrito, se le realizaron dos entrevistas, con el gerente y un psicólogo, además de aplicar pruebas psicotécnicas, sin embargo aunque las recomendaciones de contratación fueron favorables y las capacidades técnicas

evaluadas, satisfactorias; el operador no superó el periodo de prueba por actos de indisciplina dentro de la obra.

CONTRATACIÓN: El gerente acuerda un salario básico con el empleado más una bonificación por hora de trabajo efectiva en el caso de los operadores de los equipos, posteriormente y superado el periodo de prueba, se realiza un contrato a término fijo con duración de un año, basado en un formato pre diligenciado de formas minerva, este contrato se renueva al año siguiente con un incremento en el salario básico según el IPC (Índice de precios al consumidor). Algunos cargos de acuerdo a su experiencia específica pueden tener salarios básicos o bonificaciones diferentes.

INDUCCIÓN: Al personal contratado, se le hace entrega de los elementos de protección personal, se le advierte de la obligatoriedad del uso de estos y se firma un acta de entrega. Adicional a esto se le hace entrega de documento denominado "Instructivo para Operadores de Maquinaria" donde se encuentran plasmados las obligaciones y procedimientos en lo relacionado con operación, horarios, reporte de incidentes, mantenimientos programados y preventivos entre otros. (Anexo N°1).

CAPACITACIÓN: Actualmente no se brinda capacitación al personal contratado por la empresa.

RECONOCIMIENTO: El único reconocimiento otorgado se da a final de año; se realiza una cena en la cual se realiza entrega de un bono por desempeño, a cada uno de los colaboradores.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: No se realiza evaluación de desempeño, solo se le hace seguimiento cuando hay quejas en el servicio de alguno de los clientes, si se ha incurrido en alguna falta se le realiza un memorando.

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL: Se hace entrega de elementos de protección personal y se firma acta de entrega, eventualmente dentro de los proyectos contratados los clientes dan capacitación a todo el personal de obra, pero no lo realiza TODOTERRENO S.A.S. como tal.

- **RELACIONADAS CON LA OPERACIÓN**

MOVIMIENTOS DE TIERRA

Ofrecimiento de Servicios: Se encuentra a cargo del gerente quien actualmente desempeña funciones comerciales. Debido a la familiaridad con el sector de la construcción se realiza el ofrecimiento de servicios, con la entrega de tarjetas de presentación a ingenieros civiles, arquitectos, tecnólogos en obras civiles, maestros de obra y en general con personas relacionadas con la actividad.

Se realiza una revisión periódica de medios que promocionan nuevos proyectos de vivienda y se realiza entrega de carta de presentación de la empresa TODOTERRENO S.A.S., para ofrecer los servicios de movimiento de tierra y alquiler de maquinaria. Para las constructoras que han sido clientes con anterioridad de la empresa se realizan llamadas o visitas, teniendo en cuenta que la actividad de movimiento de tierra marca el inicio de las obras o proyectos.

También se revisan quincenalmente los procesos de contratación de obras públicas adjudicados en la región por las entidades estatales, para obtener los contactos de los contratistas y así hacer entrega de la carta de presentación o de la visita de acuerdo a lo que el posible cliente disponga.

Solicitud de Cotización o Invitación: Ya sea por el ofrecimiento previo de los servicios, por referencia de terceros, por directorio telefónico o porque es un cliente al que se le ha prestado un servicio previo, se recibe invitación a cotizar un

proyecto o labor determinada; para ello se solicita toda la información posible al contratante, cantidades de obra a ejecutar, plazos contractuales para entrega de las obras, forma de pago y unidades de medición para el corte de las actas, esta actividad se desarrolla a cargo del Gerente.

Visita de Obra y Reconocimiento: Una vez reconocidas las condiciones de la invitación mencionadas en el párrafo anterior, el director operativo procede a evaluar el sitio de las obras y se tienen en cuenta entre otros factores, lo siguiente:

- Distancia desde el sitio de cargue hasta el sitio de disposición final del material a excavar.
- Entrada y salida de volquetas del proyecto (Se evalúa la necesidad de construcción de vías provisionales hasta el sitio de cargue de la maquinaria).
- Señalización a instalar y personal necesario para operar de forma segura frente a comunidad, vecinos y tráfico vehicular.
- Posibles permisos o licencias a solicitar previo inicio de las obras.

Presentación de Propuestas: De acuerdo a las condiciones ya verificadas en campo, se cotiza con los proveedores del servicio de transporte del material (Volquetas) el valor del flete desde el sitio de cargue, hasta el sitio de disposición final; de acuerdo con las condiciones verificadas de las obras se calcula basados en la experiencia el rendimiento del equipo para las labores de excavación y cargue de material, adicional a esto se le carga al presupuesto actividades como adecuación o mantenimiento de vías, personal de control de las obras y un porcentaje de administración y utilidades.

Actividad desarrollada por el Gerente.

Firma del Contrato: Si la propuesta entregada es aceptada, mediante formato propio de documento de contrato de obra civil o en formato que presente el contratante, se revisan las condiciones de trabajo, precio, plazo, forma de pago unidades de medida, personal en obra y amparos (Pólizas), se anexa la propuesta aceptada como documento contractual.

Actividad a cargo del gerente y representante legal de la empresa.

Negociación del Transporte y Sitio de Disposición Final: De acuerdo a la consulta de transporte desarrollada previa a la cotización de las obras, se realiza la negociación con los propietarios de volquetas, se calcula la cantidad de volquetas necesaria de acuerdo con la distancia y el tiempo que dura el trayecto, calculando que el equipo de cargue y corte no tenga tiempos muertos.

Con este valor como máximo, se autoriza al director operativo a negociar el flete y se autoriza la entrega de un documento de autorización de entrega de combustible a las volquetas a partir del segundo día de cargue como anticipo de las labores a ejecutar.

Según el plan de desembolso pactado se acuerda con el contratista que recibe el material de excavación, esta negociación puede incluir un descuento por pago anticipado si existe la capacidad financiera o un incremento en el precio si se paga al final de las obras.

Envío de Equipos y Personal a las Obras: Se trasladan los equipos hasta el sitio de las obras en cama baja, para eso se cuenta con tres proveedores en la ciudad de los cuales se escoge quien esté disponible y ofrezca el menor valor del flete. Se realiza reconocimiento con el personal que apoya la operación en la obra en compañía del director operativo quien da instrucciones del inicio de las actividades.

Capacitación del Personal en Obra y Entrega de Papelería: Previo al inicio de las actividades se hace entrega de los elementos de protección al personal operativo y se capacita en el diligenciamiento de los formatos de control establecidos por la empresa, el director operativo en compañía del encargado del contratante acuerdan el sitio de inicio de las obras y recibe los niveles definidos para excavaciones o llenos.

Inicio de Actividades: De acuerdo a las instrucciones recibidas el auxiliar operativo - inicia las actividades; debe velar entre otras cosas por:

- Garantizar el flujo continuo de las volquetas dentro de la obra, para que los equipos no tengan tiempos muertos.
- El trabajo seguro dentro de la obra (evitar accidentes).
- Control de viajes cargados por cada volqueta, según formato entregado.
- Solicitud de combustibles, mantenimiento, reparaciones u otros de los equipos en obra.
- Control de los niveles de excavación y llenos entregados por el contratante.
- Suspensión de actividades en caso de lluvias.
- Aseo de las vías aledañas a la obra al finalizar la jornada.

Corte Parcial de Avance de Obra: De acuerdo a las condiciones del contrato se hacen cortes, semanales, quincenales o mensuales, donde se cuantifica el avance de las obras, para ello el director administrativo, recopila la información llevada a la oficina durante el periodo y elabora un cuadro con información como:

Cantidades ejecutadas diarias, fecha, numero de recibo donde se registró el control, valor pactado de la actividad y valor total a cobrar, este documento se elabora en forma de cuadro y lleva el Visto Bueno del director operativo, quien verifica la información.

El documento es entregado al designado por el contratante para visto bueno, si está conforme da visto bueno para proceder a efectuar la factura.

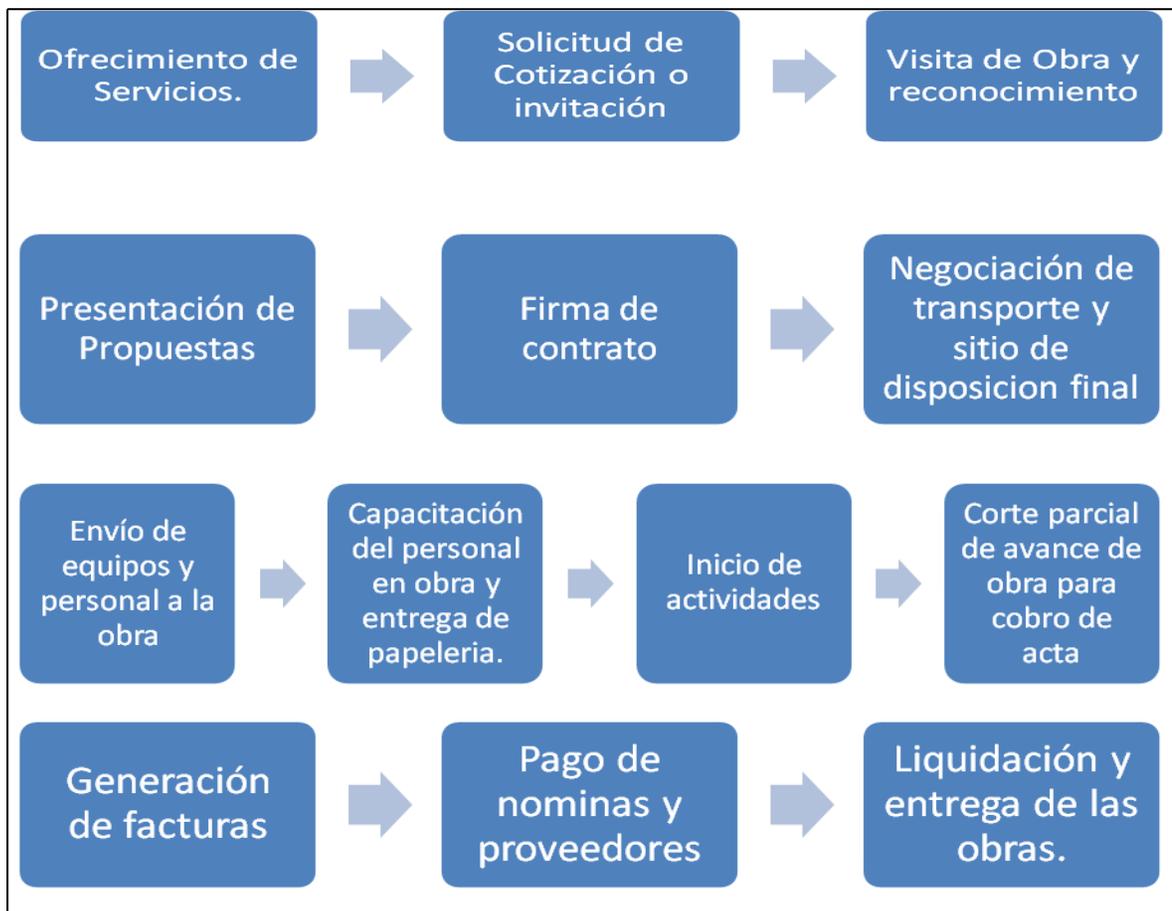
Generación de Facturas: Si el cuadro previo fue aprobado por el contratista la directora administrativa realiza la factura de acuerdo al documento aprobado y la entrega para aprobación de la gerencia.

Pago de Nómina y Proveedores: Al personal administrativo se le realizan pagos quincenales, las horas extras, dominicales y demás son proyectadas en un cuadro por la directora administrativa y con firma del director operativo, para la aprobación de la gerencia.

Para el pago de proveedores se realiza un cuadro donde se informa, contratista, valor de la cuenta, descripción de la actividad, fecha de radicado de la cuenta y descuentos de combustibles entre otros. De acuerdo a los pagos parciales recibidos se adelanta el pago de proveedores.

Liquidación y Entrega de las Obras: Para la liquidación se realiza un recorrido de las obras, por parte del director operativo y el representante del contratante, se levanta un documento donde se suscriben las observaciones de haberlas, en caso tal se procederá a realizar los ajustes, de no ser así se suscribe acta de recibo a satisfacción.

Figura 5. Flujograma operativo movimiento de tierra



Fuente: Todoterreno S.A.S.

- **ALQUILER DE EQUIPOS**

Solicitud de Alquiler del Equipo: Los clientes ya sea por contacto telefónico o personal solicitan el servicio de alquiler de los equipos, se consulta con el cliente información como: Fecha y sitio donde se debe entregar el equipo, cantidad aproximada de horas que este va a ser utilizado, verificación de la información del interesado en utilizar los servicios.

Verificación de Información del Cliente: Si el cliente es nuevo para la empresa,

se le solicita diligenciar un contrato de arrendamiento y un pagare en blanco, antes de la entrega del equipo, para los clientes que ya han realizado alquiler de equipo con la empresa, simplemente se acuerda el valor de alquiler, la forma de pago y las condiciones de alojamiento, transporte y alimentación para los operadores en caso de trabajar por fuera del área metropolitana de Pereira. Cabe anotar que en estos casos no se firma contrato o algún otro documento que de garantía.

Transporte del Equipo Hasta el Sitio de las Obras: El transporte del equipo hasta el sitio de las obras es contratado con un tercero, para eso se cuenta con una base de datos de proveedores que prestan este servicio, el valor del flete normalmente es cancelado por el cliente que solicita el servicio al momento de la entrega, este valor es fijado cuando se cierra el negocio de alquiler.

Condiciones de Alquiler y Disponibilidad: Una vez el equipo llega a la obra se acuerda con el contratante quien es la persona que dará instrucciones para el funcionamiento del equipo, se socializa e indica la forma de diligenciamiento del informe diario de trabajo, además se define quien es el encargado de firmar dichos informes, con los que posteriormente se realizan los cobros; se verifica el horometro de inicio del equipo.

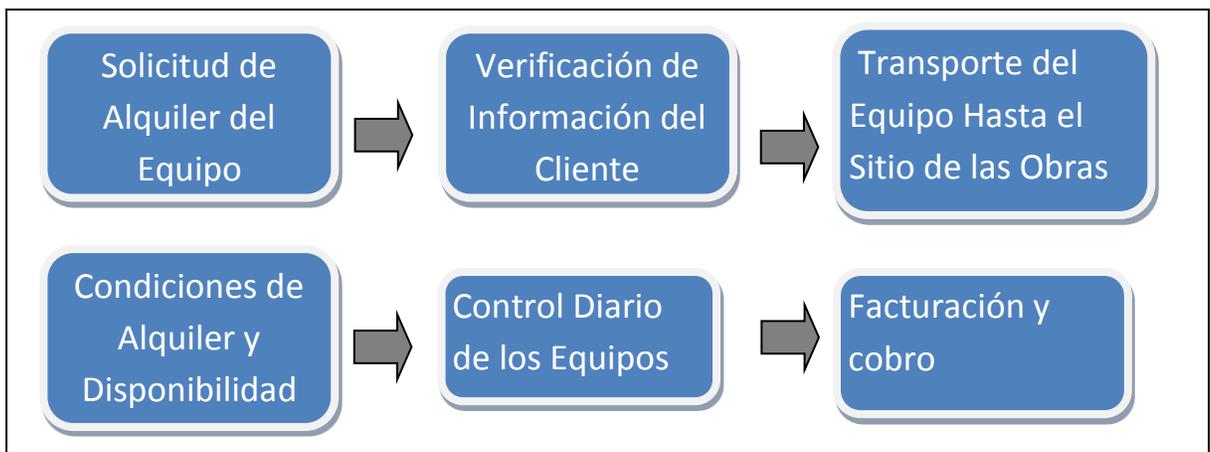
Control Diario de los Equipos: El director operativo, verifica diariamente que los equipos se encuentren trabajando, que los operadores asistan dentro del horario convenido y que se diligencien los registros diarios de trabajo; cualquier anomalía o falla debe ser reportado de inmediato al director operativo y dentro del reporte.

Facturación y cobro: Semanalmente se recogen en las obras los informes diarios de trabajo firmados por los operadores del equipo y el responsable del control por parte del contratante, se verifica que el ultimo valor del horometro consignado en el informe diario de trabajo que los documentos tengan un consecutivo, que las fechas laboradas coincidan y que la diferencia entre horometro inicial y horometro

final estén de acuerdo al número de horas trabajadas durante cada jornada.

Esta documentación es entregada a la **dirección administrativa**, donde es tabulada en un cuadro de Excel, en este cuadro se lleva la relación del consumo de horas por jornada y el acumulado por cada periodo, cada 15 días se suman las horas trabajadas y se realiza una factura con el valor de la multiplicación del número de horas laboradas por el valor de la hora acordado.

Figura 6. Flujograma operativo alquiler de equipos



Fuente: Todoterreno S.A.S.

CONTROLES

Control de Combustible: Los operadores solicitan al director operativo por lo menos con un día de anticipación el combustible que se requiere para realizar el trabajo; éste a su vez hace el reporte a la dirección administrativa, indicando la cantidad de combustible solicitada, la ubicación de la máquina y prioridad de equipo a ser atendido.

El operador debe recibir el combustible en la obra y llevar control en el informe diario de trabajo de la cantidad de galones suministrados al equipo y el horometro en el cual se le suministra, en caso de ser suministrado un excedente de

combustible estos cuentan con una caneca plástica adicional con capacidad de 50 galones para recibir el excedente, esta cantidad guardada debe ser aplicada al equipo una vez este tenga capacidad de recibirla de acuerdo al consumo normal de horas trabajadas, este proceso con volumen y horometro debe ser documentado nuevamente en el informe diario de trabajo.

Los datos suministrados en el informe diario de trabajo son tabulados con fecha, horometro de la máquina y volumen de combustible y se promedia el consumo cada 30 días.

Control de Aceite y Lubricantes: Para este control se cuenta con una matriz de mantenimientos preventivos donde para cada máquina se especifican los mantenimientos, cambio de filtros o aceites y cada cuantas horas debe realizarse, además se diligencia un documento denominada hoja de lubricación (Anexo N°2), donde se describen la cantidad y marca de los aceites, filtros o repuestos suministrados, se realizan observaciones y se indica el horometro para el próximo mantenimiento, este documento es firmado por el operador y el director operativo.

Control de Horas Trabajadas: Se lleva con un formato que se diligencia a diario denominado informe diario de trabajo (Anexo N° 3), donde se diligencia fecha del informe, horometro de inicio de actividades, horometro de finalización de actividades, nombre del proyecto, nombre del contratante, nombre del operador responsable, horario de trabajo, breve descripción de las actividades realizadas en la jornada, horometro y volumen de combustible suministrado al equipo, descripción de fugas, fallas del equipo o pinchazo de llantas, reporte de cualquier anomalía o solicitud por parte del operador.

Este reporte es firmado al final de la jornada por el operador y por el responsable del control del equipo por parte del contratante y es la base para el cobro de horas trabajadas.

Control de Rendimiento de Excavación: Se controla diario y se documenta en un formato denominado control de excavación y retiro (Ver Anexo N° 4), donde se documenta información como: Tipo de material excavado, placa de la volqueta, N° de recibo, placa de la volqueta que carga el material y botadero utilizado para la disposición final, al final del cuadro y por jornada de trabajo se debe hacer una descripción del equipo utilizado para la excavación y el cargue, las horas trabajadas, la cantidad de metros cúbicos cargados y se saca el promedio de m³ de tierra suelta excavados y retirados en promedio en una hora.

Control de Retiro de Material: Este control se realiza por medio de un documento denominado Control de retiro de material (Ver Anexo N°5), se relaciona uno por cada viaje de material cargado y retirado, este siempre tiene un original y dos copias, el original para la empresa TODOTERRENO S.A.S., la primera copia para que el propietario de la volqueta pueda anexarlo al cobro final de los viajes retirados al precio pactado y la segunda copia para el sitio de disposición final, para el cobro también del servicio prestado de botadero.

Control de Disposición Final: La segunda copia del documento descrito en el numeral anterior es recolectada en el sitio de disposición final autorizado, estos documentos tienen un consecutivo y tienen una firma autorizada, cada viaje de volqueta que llega al sitio debe entregar la copia correspondiente, para el cobro de este servicio se adjuntan todos los recibos y se envían como soporte, para la autorización del pago se verifican los consecutivos, la firma y que coincida con los transportes de retiro en volquetas, además del original.

Capacidad de Carga de Volquetas: Previo al inicio de las labores de excavación y cargue se calcula el volumen o la capacidad de transporte de cada volqueta con la que se planea trabajar, para ello se utiliza el formato denominado volumen de volquetas (Ver Anexo N° 6).

Control de Personal, Horas Extras, Dominicales y Festivos: Los informes diarios de actividades deben llevar la información del horario de trabajo, incluyendo horas extras y festivos o dominicales y este debe llevar la firma del responsable designado por el contratante, previo a la ejecución de horas extras estas deben ser consultadas con.

Control de Entrega de Elementos de Protección: Se realiza mediante el formato denominado acta de entrega, (Ver Anexo N°7), se enumeran y describen los elementos entregados y se firma por quien los recibe.

1.1.11 Información financiera.

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Tabla 2. Análisis vertical

TODO TERRENO VENTA DE MAQUINARIA PESADA SAS										
BALANCE	AÑO 2		AÑO 1		ANALISIS HORIZONTAL		Fuentes - Usos		Participacion relativa	
Activos		ANALISIS VERTICAL		ANALISIS VERTICAL	Variacion Absoluta.	Variacion Relativa	Fuente	Uso	Fuentes	Usos
Activos Corrientes										
Disponible	\$ 8.900.000	4,23%	\$ 10.377.000	8,58%	\$ -1.477.000	-14,23%	1.477.000	0	1,29%	0,00%
Cuentas por cobrar - Deudores	\$ 34.188.350	16,25%	\$ 28.696.000	23,72%	\$ 5.492.350	19,14%	0	5.492.350	0,00%	4,81%
Cuentas por cobrar - Socios	\$ 89.845.000	42,72%	\$ -	0,00%	\$ 89.845.000		0	89.845.000	0,00%	78,74%
Total Activos Corrientes	\$ 132.933.350	63,20%	\$ 39.073.000	32,30%	\$ 93.860.350	240,22%				
Activos Fijos										
Propiedad Planta y Equipo	\$ 90.899.000	43,22%	\$ 90.899.000	75,14%	\$ -	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Depreciacion Acumulada	\$ (13.500.000)	-6,42%	\$ (9.000.000)	-7,44%	\$ -4.500.000	50,00%	4.500.000	0	3,94%	0,00%
Total Activos Fijos	\$ 77.399.000	36,80%	\$ 81.899.000	67,70%	\$ -4.500.000	-5,49%				
Total Activos	\$ 210.332.350	100,00%	\$ 120.972.000	100,00%	\$ 89.360.350	73,87%				
Pasivos										
Pasivos Corrientes										
Proveedores	\$ -	0,00%	\$ 10.534.000	8,71%	\$ -10.534.000	-100,00%	0	10.534.000	0,00%	9,23%
Cuentas por Pagar	\$ -	0,00%	\$ 7.721.000	6,38%	\$ -7.721.000	-100,00%	0	7.721.000	0,00%	6,77%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$ -	0,00%	\$ 506.100	0,42%	\$ -506.100	-100,00%	0	506.100	0,00%	0,44%
Obligaciones Laborales	\$ 5.617.350	2,67%	\$ 2.605.000	2,15%	\$ 3.012.350	115,64%	3.012.350	0	2,64%	0,00%
Total Pasivo Corriente	\$ 5.617.350	2,67%	\$ 21.366.100	17,66%	\$ -15.748.750	-73,71%				
Pasivo No Corrientes										
Deudas con accionistas o socios	\$ 63.800.000	30,33%	\$ -	0,00%	\$ 63.800.000	100,00%	63.800.000	0	55,92%	0,00%
Acreedores varios	\$ 26.045.000	12,38%	\$ -	0,00%	\$ 26.045.000	100,00%	26.045.000	0	22,83%	0,00%
Total Pasivo No Corriente	\$ 89.845.000	42,72%	\$ -	0,00%	\$ 89.845.000	100,00%				
Total Pasivo	\$ 95.462.350	45,39%	\$ 21.366.100	17,66%	\$ 74.096.250	346,79%				
Patrimonio										
Capital Suscrito y Pagado	\$ 90.000.000	42,79%	\$ 90.000.000	74,40%	\$ -	0,00%	0	0	0,00%	0,00%
Reservas	\$ 1.501.000	0,71%	\$ 1.050.271	0,87%	\$ 450.729	42,92%	450.729	0	0,40%	0,00%
Utilidades Retenidas	\$ 8.356.000	3,97%	\$ -	0,00%	\$ 8.356.000	100,00%	8.356.000	0	7,32%	0,00%
Utilidades del Ejercicio	\$ 15.013.000	7,14%	\$ 8.555.629	7,07%	\$ 6.457.371	75,48%	6.457.371	0	5,66%	0,00%
Total Patrimonio	\$ 114.870.000	54,61%	\$ 99.605.900	82,34%	\$ 15.264.100	15,32%				
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 210.332.350	100,00%	\$ 120.972.000	100,00%	\$ 89.360.350	73,87%				
							114.098.450	114.098.450	1	1

Fuente: Todoterreno S.A.S.

Tabla 3. Análisis horizontal

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2		AÑO 1		ANALISIS HORIZONTAL	
	2012	ANALISIS VERTICAL	2011	ANALISIS VERTICAL		
Ingresos	\$ 541.689.000	100,00%	\$ 224.950.000	100,00%	\$ 316.739.000	140,80%
Costo de Ventas y de Prestación de Servicios	\$ 461.275.000	85,15%	\$ 183.377.000	81,52%	\$ 277.898.000	151,54%
Gastos Ventas, Generales y Administrativos	\$ 65.401.000	12,07%	\$ 33.017.371	14,68%	\$ 32.383.629	98,08%
Depreciación	\$ 13.500.000	2,49%	\$ 9.000.000	4,00%	\$ 4.500.000	50,00%
Gastos por Intereses	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	
Utilidades Antes de Impuestos	\$ 15.013.000	2,77%	\$ 8.555.629	3,80%	\$ 6.457.371	75,48%
Fondo para Impuestos	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	
Utilidad Despues de Impuestos	\$ 15.013.000	2,77%	\$ 8.555.629	3,80%	\$ 6.457.371	75,48%
Dividendos en Efectivo	\$ 199.629	0,04%	\$ -	0,00%	\$ 199.629	100,00%
Utilidades Retenidas	\$ 8.356.000	1,54%	\$ -	0,00%	\$ 8.356.000	100,00%

Fuente: Todoterreno S.A.S.

ANÁLISIS DE VENTA POR CLIENTE

Tabla 4. Ventas año 2011

Cliente	Valor Vendido año	Porcentaje (%)	Tipo de Servicio
RODRIGO CARDENAS GARCIA	\$ 79,369,248	26.51%	Alquiler de maquinaria
EVERTH QUINTERO	\$ 57,480,307	19.20%	Alquiler de maquinaria
MIGUEL SERRANO SANCHEZ	\$ 29,814,385	9.96%	Alquiler de maquinaria
CONSTRUSERVICIOS MUNOZ SAS	\$ 12,403,239	4.14%	Movimiento de Tierra
GRUAS PEREIRA	\$ 10,919,711	3.65%	Alquiler de maquinaria
AGRO AVIAGRO	\$ 6,747,771	2.25%	Alquiler de maquinaria
ENSUCO E.U	\$ 15,793,250	5.28%	Alquiler de maquinaria
LUIS CARLOS AYALA	\$ 6,430,171	2.15%	Alquiler de maquinaria
OSCAR JAIRO TABAREZ	\$ 21,997,165	7.35%	Alquiler de maquinaria
COLDECON S.A.S	\$ 25,794,806	8.62%	Movimiento de Tierra

Q-BICA CONSTRUCTORA	\$ 10,722,875	3.58%	Movimiento de Tierra
CONENCO	\$ 13,818,379	4.62%	Movimiento de Tierra
OTROS	\$ 8,059,135	2.69%	Movimiento de Tierra
Tipo de Servicio			
	Valor de Ventas	Porcentaje de participación	
Movimiento de Tierra	\$ 161,585,999,00	53.98%	
Alquiler de maquinaria	\$ 129,705,308,00	43.33%	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Tabla 5. Ventas año 2012

Cliente	Valor Vendido ano	Porcentaje (%)	Tipo de Servicio
RODRIGO CARDENAS GARCIA	\$14,640,333.00	9.35%	Alquiler de maquinaria
MIGUEL SERRANO SANCHEZ	\$ 5,290,920	3.38%	Alquiler de maquinaria
CONSTRUCTORA COLDECON S.A.S	\$ 5,750,250	3.67%	Movimiento de Tierra
Q-BICA CONSTRUCTORA	\$ 1,499,992	0.96%	Movimiento de Tierra
CONENCO CONSTRUCTORA	\$ 1,745,000	11.03%	Movimiento de Tierra
BIORGANICOS DEL OTUN	\$ 9,900,014	1.11%	Alquiler de maquinaria
INVERSIONES BAMER S.A.S.	\$ 4,865,005	6.32%	Alquiler de maquinaria

CONSORCIO VR BALBOA	\$ 1,745,000	3.11%	Movimiento de Tierra
CONSTRUCCIONES Y FORMALETAS	\$ 19,124,889	12.21%	Movimiento de Tierra
CONSTRUCTORA SANTELMO S.A	\$ 4,865,748	3.11%	Movimiento de Tierra
DIEGO TAMAYO SERNA	\$ 12,023,769	7.68%	Alquiler de maquinaria
TECNISERVICIOS INGENIERIA S.A.S	\$ 59,604,588	38.06%	Alquiler de maquinaria

Tipo de Servicio	Valor de Ventas	Porcentaje de participación
Movimiento de Tierra	\$108,069,629.00	69.02%
Alquiler de maquinaria	\$ 48,517,710	30.98%

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Tabla 6. Ventas año 2013

Cliente	Valor Vendido ano	Porcentaje (%)	Tipo de Servicio
TECNISERVICIOS INGENIERIA S.A.S	\$ 14,238,250	3.41%	Alquiler de maquinaria
CONSTRUCCIONES & FORMA.	\$ 183,438,528	43.97%	Movimiento de Tierra
EVERTH QUINTERO	\$ 42,487,000	10.19%	Alquiler de maquinaria
LOMALINDA SAS	\$ 59,908,980	14.36%	Movimiento de Tierra
SAN JOSE DE LAS VILLAS S.A.S.	\$ 8,942,000	2.14%	Alquiler de maquinaria
CONSORCIO LOS	\$ 2,852,750	0.68%	Alquiler de maquinaria

ALPES			
CONSORCIO TORRES DE CENTENARIO	\$ 165,000	0.04%	Movimiento de Tierra
URBANIZAR DOSQUEBRADAS	\$ 3,596,500	0.86%	Alquiler de maquinaria
LUIS FERNANDO PEREZ	\$ 33,352,901	8.00%	Alquiler de maquinaria
ABYSS INGENIERIA Y CONST	\$ 59,209,322	14.19%	Movimiento de Tierra
BYRON RIVAS GIRALDO	\$ 5,298,000	1.27%	Alquiler de maquinaria
RUBEN DARIO AGUDELO	\$ 3,660,000	0.88%	Alquiler de maquinaria
TECNISERVICIOS INGENIERIA S.A.S	\$ 14,238,250	3.41%	Alquiler de maquinaria
Tipo de Servicio	Valor de Ventas	Porcentaje de participación	
Movimiento de Tierra	\$ 114,427,400	27.43%	
Alquiler de maquinaria	\$ 302,721,830	72.57%	

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Teniendo en cuenta que desde la conformación de la empresa se han incluido en esta base de datos 30 clientes que representan la totalidad de los mismos. Se agruparon por año.

Los clientes que facturaron menos de un millón de pesos (\$1.000.000,00) se les agrupó en un numeral denominado "otros", debido a que por ser particulares y no considerarse representativos, no reflejan relación comercial de gran importancia.

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para la realización del diagnóstico externo se diseñó como instrumento una encuesta, la cual se ajustó a dos grupos a intervenir: el primero el cliente externo (usuarios), buscando apreciar a través de la experiencia obtenida en la transacción, la calidad de los servicios recibidos; el segundo el cliente interno (proveedores), mediante la cual se idéntico la percepción de la relación comercial, con el fin de formular estrategias que permitan mejorar las negociaciones e identificar posibles aliados para la prestación de los servicios.

La encuesta fue diseñada en su mayoría con preguntas cerradas de selección múltiple y algunas abiertas con el fin de identificar sugerencias o recomendaciones por parte de los clientes (Ver Anexo No. 8).

Con el desarrollo de la encuesta se pretendió identificar las condiciones que influyen positivamente o negativamente en el servicio o producto prestado y/o recibido.

Inicialmente se desarrolló un ejercicio piloto, mediante la cual se midieron tiempos, lo que permitió realizar ajustes para el desarrollo de la encuesta definitiva.

Posteriormente para los clientes externos se visitó a cada uno de ellos en diferentes sectores de la ciudad, se recopiló la información, para luego ser tabulada y graficada.

Con los proveedores se realizó la encuesta en las oficinas de la empresa Todoterreno S.A.S.

1.2.1 Encuesta cliente externo. La muestra está conformada por 30 usuarios de los servicios de Todoterreno S.A.S., a quienes se les ha alquilado maquinaria y

realizado movimiento de tierra; se determinó realizar esta cantidad de encuestas basados en la información expuesta en las tablas No 4, No 5 y No 6 “Análisis de ventas por clientes”, en las cuales se determina el valor de la facturación de cada uno y se discrimina el tipo de servicio prestado.

ANÁLISIS POR VARIABLES

VARIABLE 1: Medio por el cual se enteró de la empresa Todoterreno S.A.S.

Se realizó esta pregunta para determinar de qué forma los clientes conocieron la empresa y saber cuál fue el medio más efectivo de divulgación de los servicios o si se necesitan otros medios de información masivos para ofrecer los productos y servicios.

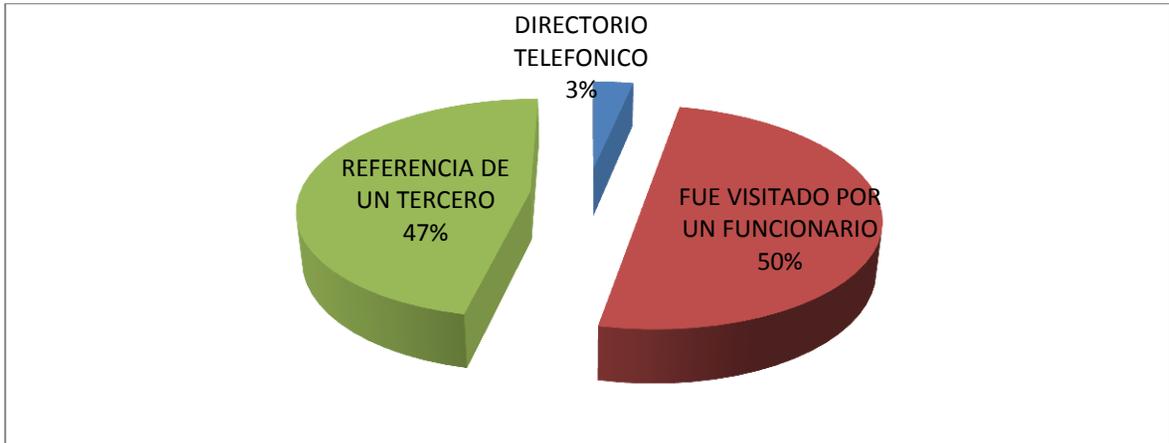
Tabla 7. Estrategia comercial

MEDIO	No.	%
DIRECTORIO TELEFÓNICO	1	3,33
FUE VISITADO POR UN REPRESENTANTE	15	50,00
REFERENCIA DE UN TERCERO	14	46,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Se logró observar como medios efectivos de divulgación la visita a los posibles clientes para ofrecer los servicios, también se observó que los clientes realizan una función de recomendación a posibles clientes a quienes recomiendan los servicios de la empresa Todoterreno S.A.S, el directorio telefónico fue el medio presento un porcentaje muy bajo de clientes, por tal motivo hay que revisar la publicidad promocionada en este medio.

Gráfica 1. Estrategia comercial



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 2: Conocimiento de los servicios que presta la empresa Todoterreno

Se realizó esta pregunta para determinar cuáles de los servicios prestados por la empresa son conocidos por los clientes.

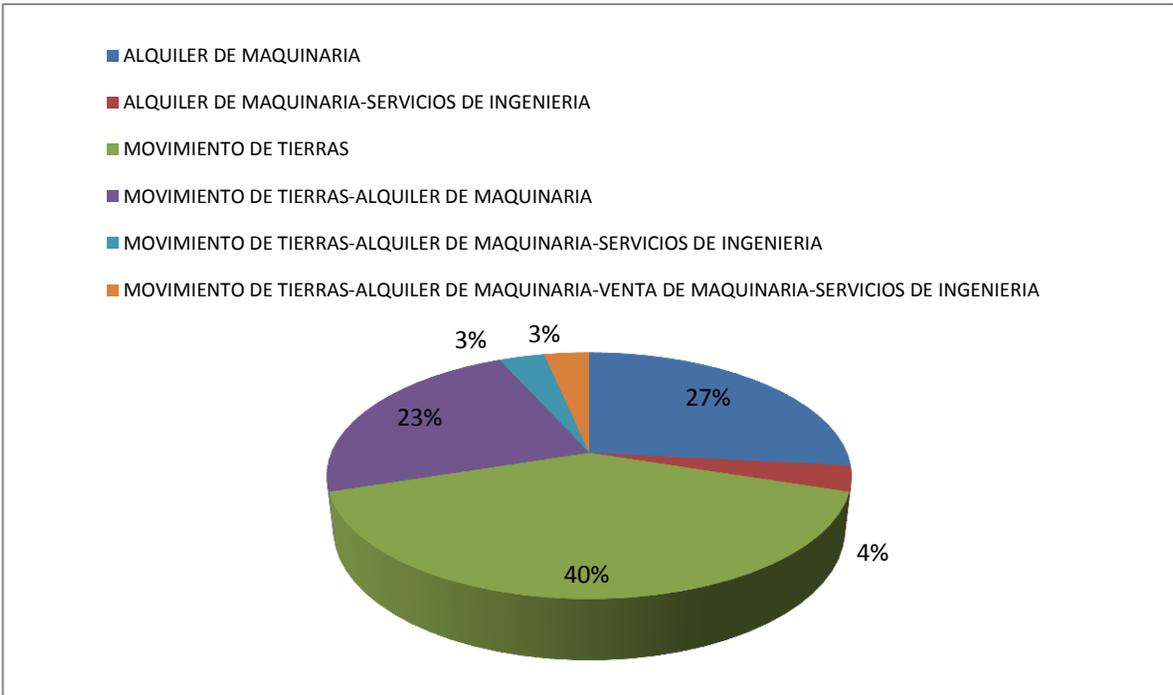
Tabla 8. Conocimiento de los servicios que presta la empresa Todoterreno

SERVICIOS QUE SABE QUE PRESTA TODOTERRENO S.A.S	No	%
ALQUILER DE MAQUINARIA	8	26,67
ALQUILER DE MAQUINARIA-SERVICIOS DE INGENIERIA	1	3,33
MOVIMIENTO DE TIERRAS	12	40,00
MOVIMIENTO DE TIERRAS-ALQUILER DE MAQUINARIA	7	23,33
MOVIMIENTO DE TIERRAS-ALQUILER DE MAQUINARIA-SERVICIOS DE INGENIERIA	1	3,33
MOVIMIENTO DE TIERRAS-ALQUILER DE MAQUINARIA-VENTA DE MAQUINARIA-SERVICIOS DE INGENIERIA	1	3,33
TOTALES	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Los porcentajes más altos en relación a los servicios prestados por la empresa fueron movimiento de tierra y alquiler de maquinaria, representando 66.67% de la totalidad de la muestra, aunque la empresa se creó inicialmente para además de prestar estos dos servicios en sus tres años de existencia no se han realizado ventas de maquinaria, lo que pudo suponer que es un segmento de mercado más especializado y no tan común, los servicios de ingeniería y asesoría técnica que se vienen implementando no han sido constantes o no han sido divulgados de forma adecuada.

Gráfica 2. Conocimiento de los servicios que presta la empresa Todoterreno



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 3: Tiempo de relación comercial con la empresa Todoterreno

Se realizó esta pregunta para conocer la continuidad en el uso de los servicios de los clientes externos, además de conocer si hay recompra y determinar la percepción de los servicios según la antigüedad de la relación comercial.

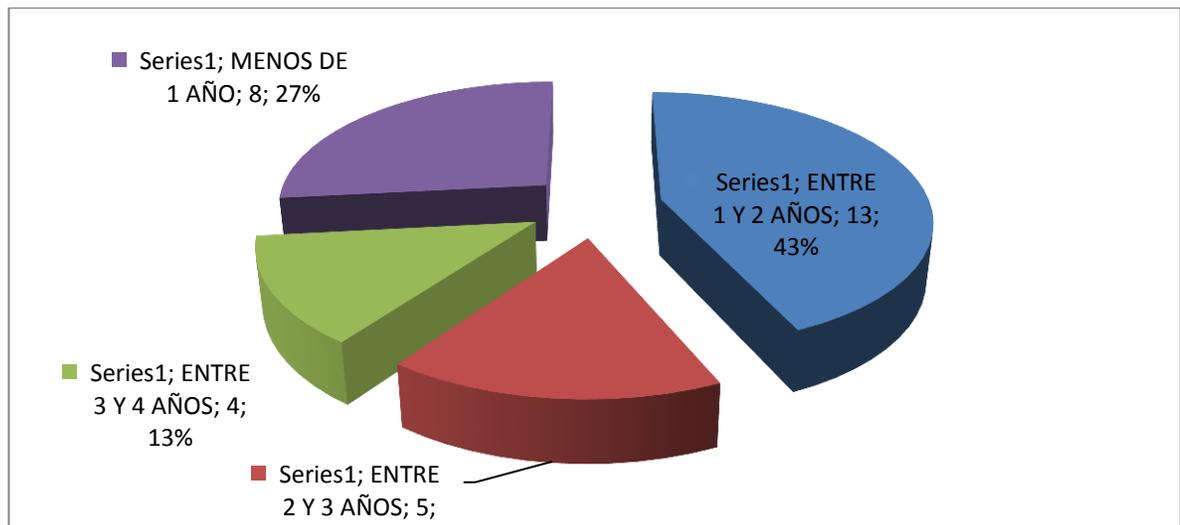
Tabla 9. Tiempo de relación comercial con la empresa Todoterreno

HACE CUANTO REALIZA NEGOCIOS	No.	%
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	13	43,33
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	5	16,66
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	4	13,33
MENOS DE 1 AÑO	8	26,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Se identifica una captación significativa de clientes a corto plazo (hasta dos años) pero aun término de tiempo mayor existe un nivel de deserción significativo lo que mostró la necesidad de retroalimentar las estrategias de servicio al cliente y fidelización de los mismos.

Gráfica 3. Tiempo de relación comercial con la empresa Todoterreno



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 4: Calidad del servicio prestado por la empresa Todoterreno

Se realizó esta pregunta para conocer la percepción en general del servicio

prestado a los clientes. Los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan calidad y precio, sino también una buena atención, un ambiente agradable, una rápida atención, un trato personalizado.

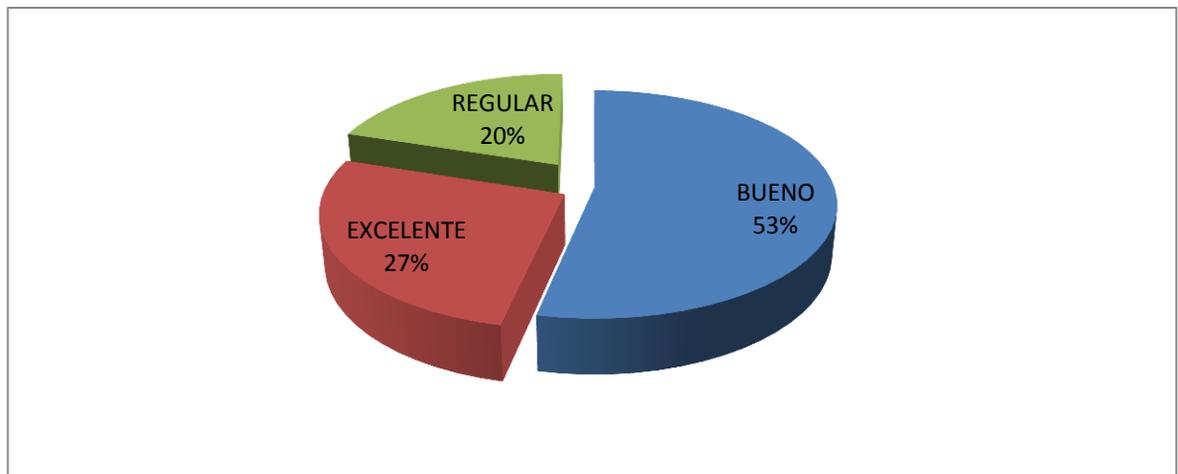
Tabla 10. Calidad del servicio prestado por la empresa Todoterreno

CALIDAD DEL SERVICIO	No.	%
BUENO	16	53,33
EXCELENTE	8	26,67
REGULAR	6	20,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Aunque el porcentaje de percepción de buen servicio de los clientes como buena fue superior a los demás 53%, es muy bajo el porcentaje de respuestas de excelente 27% que es a donde debe apuntar el servicio para estar vigentes y competitivos en el mercado. Además se debe tratar de determinar el porcentaje que considero el servicio como regular cual fue el componente o los componentes negativos del servicio que influyo en esa percepción.

Gráfica 4. Calidad del servicio prestado por la empresa Todoterreno



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 5: Competitividad del costo de los servicios

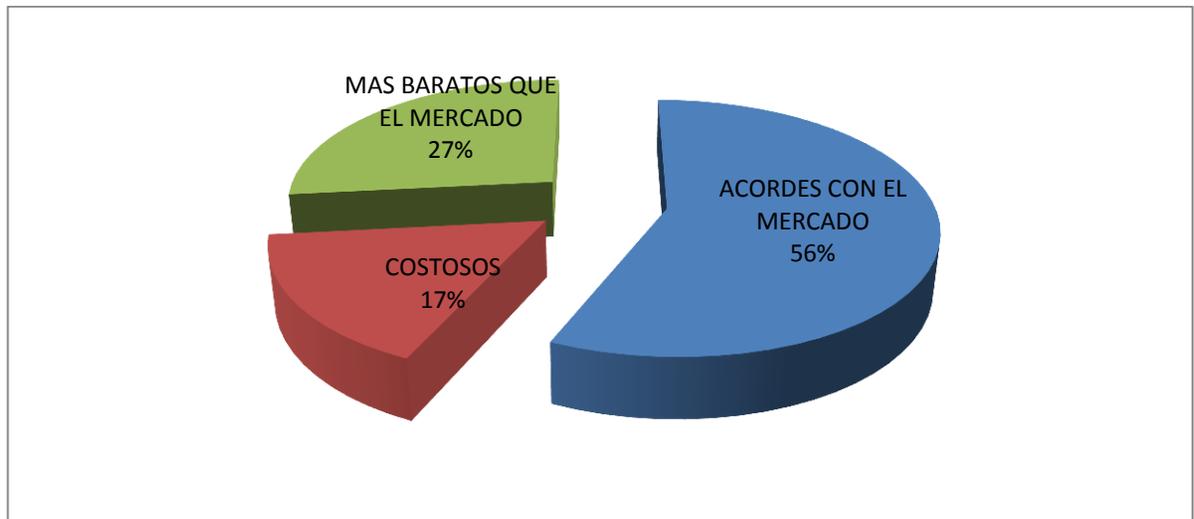
Con esta pregunta se pretendió conocer como los clientes consideran el costo de los servicios con referencia a los precios del mercado.

Tabla 11. Competitividad del costo de los servicios

PRECIOS PACTADOS	No	%
ACORDES CON EL MERCADO	17	56,67
COSTOSOS	5	16,67
MAS BARATOS QUE EL MERCADO	8	26,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Gráfica 5. Competitividad del costo de los servicios



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

En general se percibe que el costos de los servicios ofrecidos por la empresa están relativamente estandarizados y no existen variaciones muy altas entre un prestador del servicio y otro, sin embargo la formalidad de la conformación de las empresas representa una disminución en los impuestos a la hora de realizar la

facturación lo que pudo representar un descuento que se traslada al cliente, sin embargo algunas empresas del régimen común prefieren contratar con empresas de este mismo régimen.

VARIABLE 6: Calidad de la mano de obra en la prestación del servicio

Con esta pregunta se quiso evaluar de qué manera es percibido el componente humano que se considera primordial dentro del servicio prestado y representa gran parte de la imagen de la empresa ante los clientes.

Tabla 12. Calidad de la mano de obra en la prestación del servicio

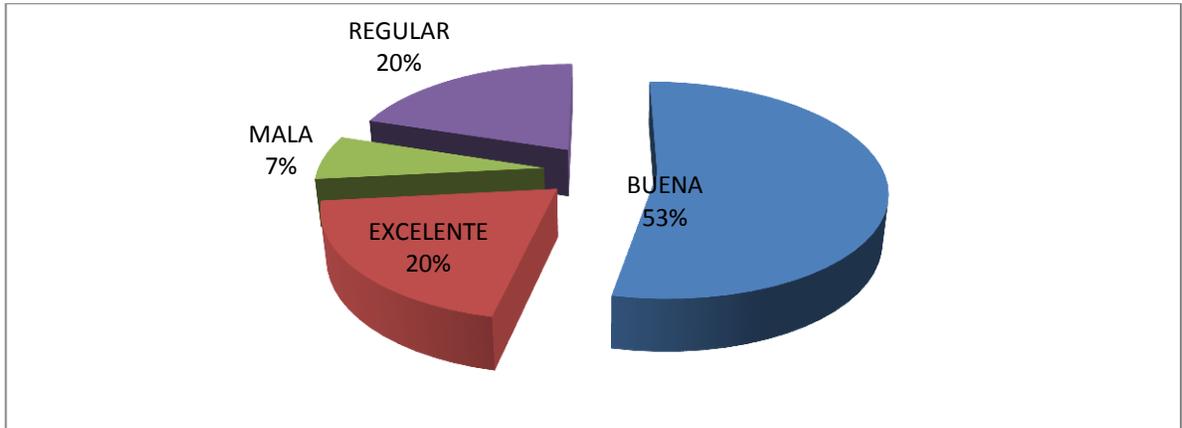
CAPACIDAD TÉCNICA	No.	%
BUENA	16	53,33
EXCELENTE	6	20,00
MALA	2	6,67
REGULAR	6	20,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

La capacidad técnica para operar los equipos con los que se presta el servicio debe ser primordial pero además la capacidad de establecer una buena relación con el cliente debe ser un factor determinante a la hora de escoger el recurso humano, aunque la calificación de buena fue superior al 50%, el porcentaje que califico como excelente y regular fue de 20% y un segmento de la muestra lo califico como regular.

Muy probablemente los clientes que consideraron la capacidad de los operadores como mala y regular, difícilmente harán uso de los servicios de la empresa en una segunda oportunidad, por lo cual se debe capacitar a operadores y realizar evaluaciones de competencias técnicas y de servicio al cliente.

Gráfica 6. Calidad de la mano de obra en la prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 7: Presentación del personal durante la prestación del servicio

Se pretende que los clientes evalúen la presentación de los operadores de la maquinaria y si tienen en cuenta la presentación personal de estos dentro de la calificación de un buen servicio.

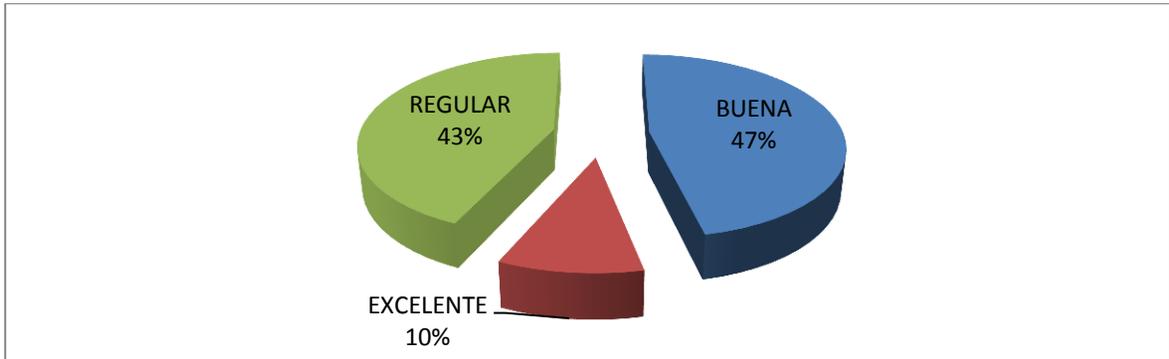
Tabla 13. Presentación del personal durante la prestación del servicio

PRESENTACIÓN PERSONAL	No.	%
BUENA	14	46,67
EXCELENTE	3	10,00
REGULAR	13	43,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

La gerencia del servicio comentó sobre los momentos de verdad que son fundamentales para mantener la buena imagen de las empresas, La presentación personal de los operadores en general es considerada entre regular y buena lo que se analiza es que debe ser constante y exigir el uso del uniforme para mejorar la presentación personal de los operadores y la buena imagen de la empresa.

Gráfica 7. Presentación del personal durante la prestación del servicio



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 8: Uso de elementos de protección personal durante el desarrollo de las actividades

La salud ocupacional recuerda que el uso de los elementos de protección personal se ha venido convirtiendo en parte primordial y de uso obligatorio para el desarrollo de forma segura de las obras de construcción, por lo cual es importante conocer qué grado de compromiso percibe el cliente en relación con el uso de los elementos de protección personal.

Tabla 14. Uso de elementos de protección personal durante el desarrollo de las actividades

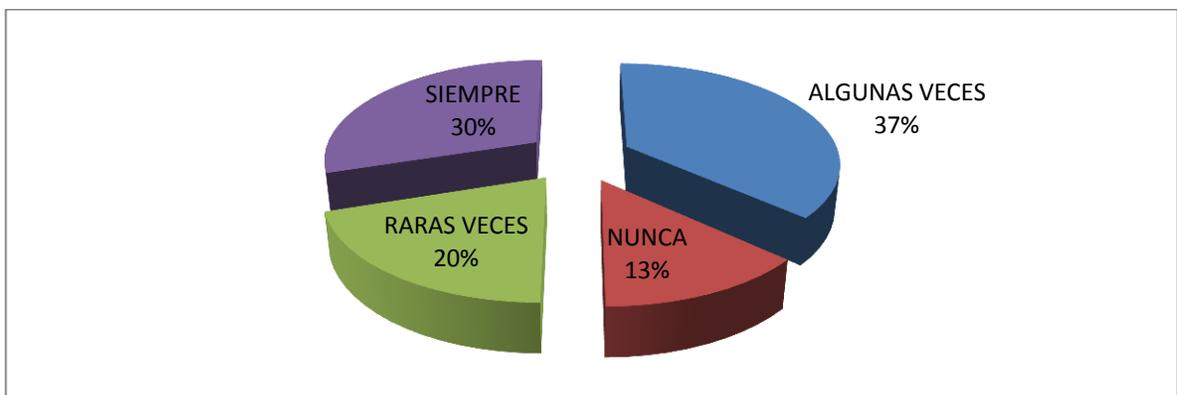
UTILIZACIÓN ELEMENTOS	No.	%
ALGUNAS VECES	11	36,67
NUNCA	4	13,33
RARAS VECES	6	20,00
SIEMPRE	9	30,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Es demasiado bajo el porcentaje de uso de elementos de protección siempre 30%,

además de que algunas veces, raras veces y nunca son muy representativos, se debe comprometer el personal que opera los equipos a usar siempre dentro de las obra los elementos de protección personal obligatorios. Además de mejorar la percepción del servicio evita enfermedades laborales o accidentes de trabajo que afecten a los empleados y la empresa.

Gráfica 8. Uso de elementos de protección personal durante el desarrollo de las actividades



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 9: Estado mecánico de la maquinaria utilizada

Se pretende que los clientes evalúen el estado de la maquinaria utilizada en la prestación del servicio.

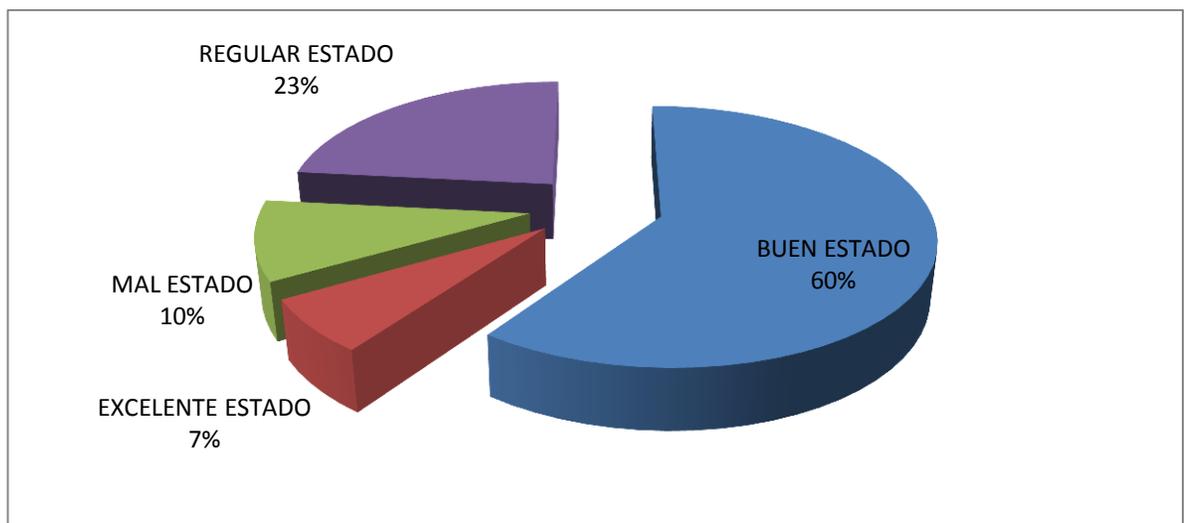
Tabla 15. Estado mecánico de la maquinaria utilizada

ESTADO MAQUINARIA	No.	%
BUEN ESTADO	18	60,00
EXCELENTE ESTADO	2	6,67
MAL ESTADO	3	10,00
REGULAR ESTADO	7	23,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

La calificación como maquinaria en buen estado es superior 60% lo que indica que en general los equipos se encuentran en buenas condiciones, sin embargo la calificación de mal estado y regular suman el 43.33% lo que indica que la maquinaria que ha superado un nivel de horas o un uso óptimo debe ser renovada por los reiterados inconvenientes que pueda presentar en las obras, aunque el nivel de calificación de excelente estado es muy bajo hay que tener en cuenta que regularmente se presentan daños menores en los equipos que son difíciles de prever, además de la programación de los mantenimientos preventivos.

Gráfica 9. Estado mecánico de la maquinaria utilizada



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 10: Puntualidad de facturas y sus soportes para cobro de los servicios

Se quiere conocer por parte de los clientes si la remisión de la información por parte de la empresa está acorde con la necesidad del cliente.

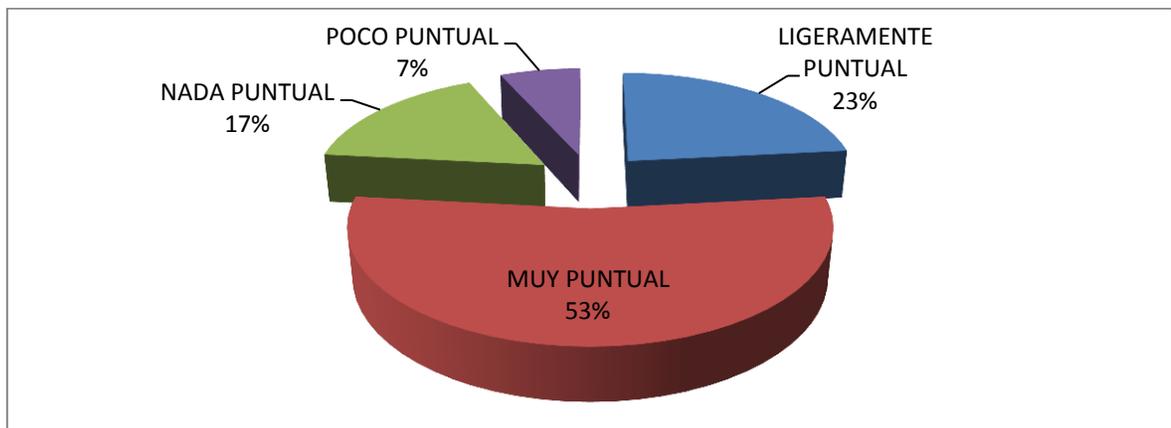
Tabla 16. Puntualidad de facturas y sus soportes para cobro de los servicios

NIVEL DE PUNTUALIDAD	No.	%
LIGERAMENTE PUNTUAL	7,00	23,33
MUY PUNTUAL	16,00	53,33
NADA PUNTUAL	5,00	16,67
POCO PUNTUAL	2,00	6,67
TOTAL	30,00	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

La puntualidad y claridad con que las facturas llegan a los clientes es importante para determinar el nivel organizacional y administrativo de la empresa se percibe en la empresa un alto porcentaje de puntualidad en la entrega de la facturación y su claridad y un nivel bajo de poco puntual lo cual pudo obedecer a casos aislados de contratiempos en la elaboración, soporte y entrega de las facturas.

Gráfica 10. Puntualidad de facturas y sus soportes para cobro de los servicios



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 11: Tiempo de entrega de la cotización solicitada

Muchas veces la decisión para la adquisición de un servicio puede ser relevante la

prontitud con la que llegue la información, con esta pregunta se quiso evaluar el periodo promedio de días percibido para la entrega de la cotización solicitada.

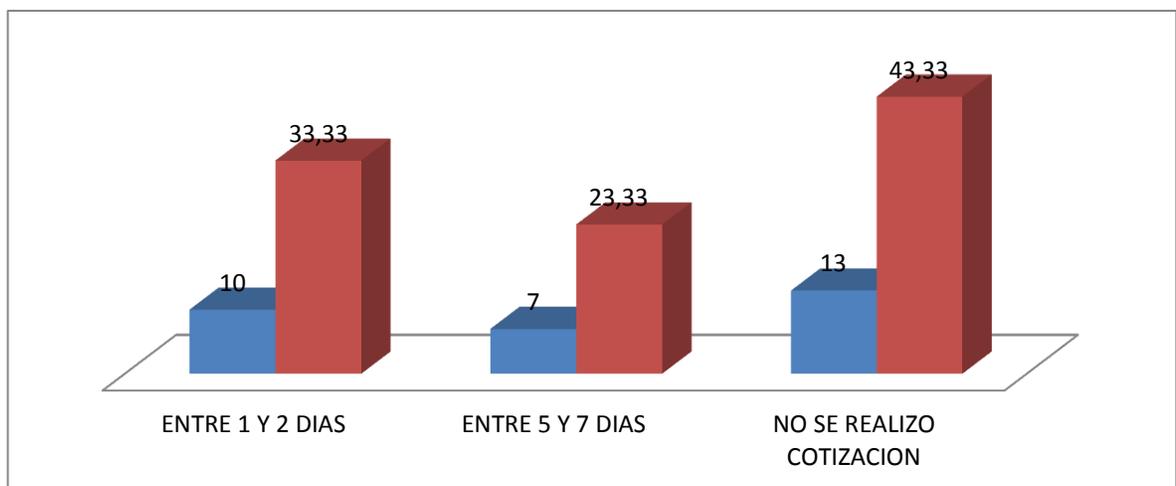
Tabla 17. Tiempo de entrega de la cotización solicitada

ENTREGA DE COTIZACIONES	No.	%
ENTRE 1 Y 2 DIAS	10	33,33
ENTRE 5 Y 7 DIAS	7	23,33
NO SE REALIZO COTIZACION	13	43,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Según lo establecido dentro de la investigación del servicio aunque el porcentaje de cotizaciones no realizadas es muy alto, esto se puede analizar en que las condiciones del mercado en relación a las tarifas son muy similares, una vez acordado el precio de la actividad de forma verbal se realiza la autorización de inicio de los servicios sin formalizarlo mediante la cotización impresa. Sin embargo esto muestra que se hacen muchos negocios de manera informal lo que pudo ser una de las causas de la baja rotación en los días de cartera.

Gráfica 11. Tiempo de entrega de la cotización solicitada



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 12: Como considera que es la estructura organizacional de Todoterreno S.A.S

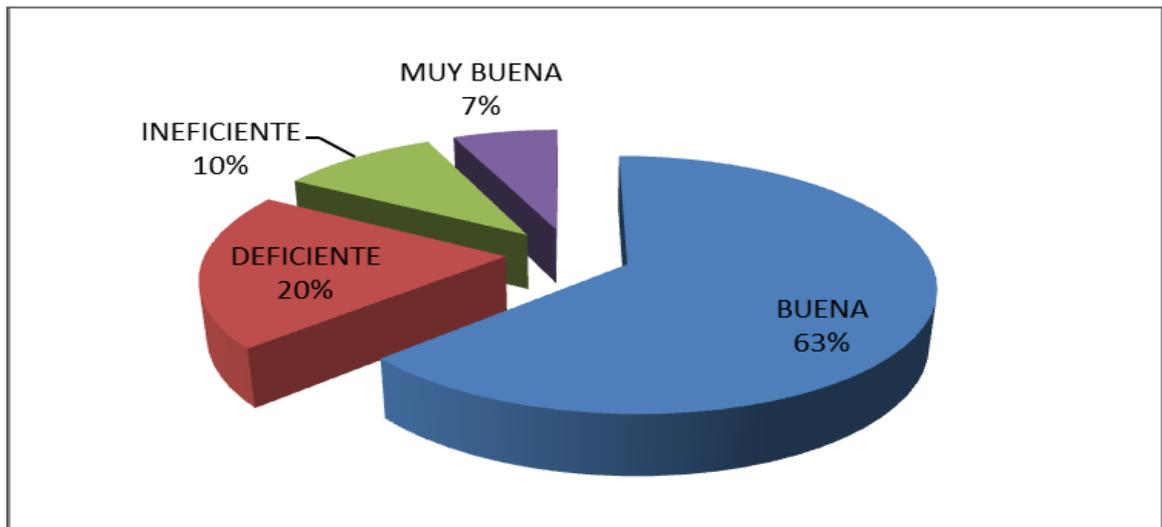
Se pretende que los clientes brinden una percepción de general de como conciben a la empresa en su estructura operacional y administrativa.

Tabla 18. Estructura organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No.	%
BUENA	19	63,33
DEFICIENTE	6	20,00
INEFICIENTE	3	10,00
MUY BUENA	2	6,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Gráfica 12. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

El porcentaje de percepción de una buena y muy buena estructura organizacional

es del 70% lo que indica que la empresa tiene una buena imagen ante los clientes y de en gran parte les brinda tranquilidad mantener una relación comercial, lo que a la larga se representara en más negocios, mas recomendaciones y más recompra.

Sin embargo un 30% cree que es deficiente o ineficiente, por lo que se debe trabajar a partir de este proyecto en suplir las falencias y recuperar ese segmento de mercado que no tiene una buena imagen y que puede no recomendar la empresa.

VARIABLE 13: Como considera usted que es la flexibilidad en los horarios

La empresa quiere conocer como los clientes perciben la flexibilidad de los horarios para realizar los trabajos.

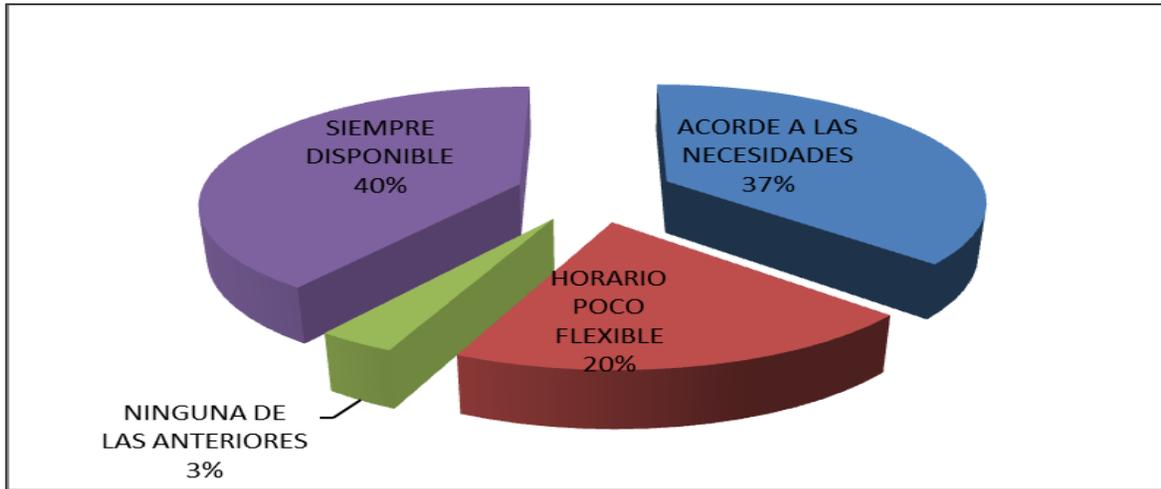
Tabla 19. Flexibilidad en los horarios

FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS	No.	%
ACORDE A LAS NECESIDADES	11	36,67
HORARIO POCO FLEXIBLE	6	20,00
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	1	3,33
SIEMPRE DISPONIBLE	12	40,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

La flexibilidad en los horarios pudo representar un mayor costo para la empresa, sin embargo, también permite fidelizar clientes, en el análisis se tiene que hay un alto grado de disponibilidad percibida por el cliente y acorde a las necesidades de estos.

Gráfica 13. Flexibilidad en los horarios



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 14: Recibió asesoría o acompañamiento técnico por el personal de Todoterreno S.A.S?

La ventaja comparativa en relación a las otras empresas que ofrecen servicios similares en la región está dada por el conocimiento técnico y la experiencia que posee la gerencia y que se da como valor agregado al servicio, por lo tanto se requirió conocer la percepción de los clientes en relación a ese valor agregado y si determinar si en realidad se viene implementando.

Tabla 20. Asesoramiento o acompañamiento técnico

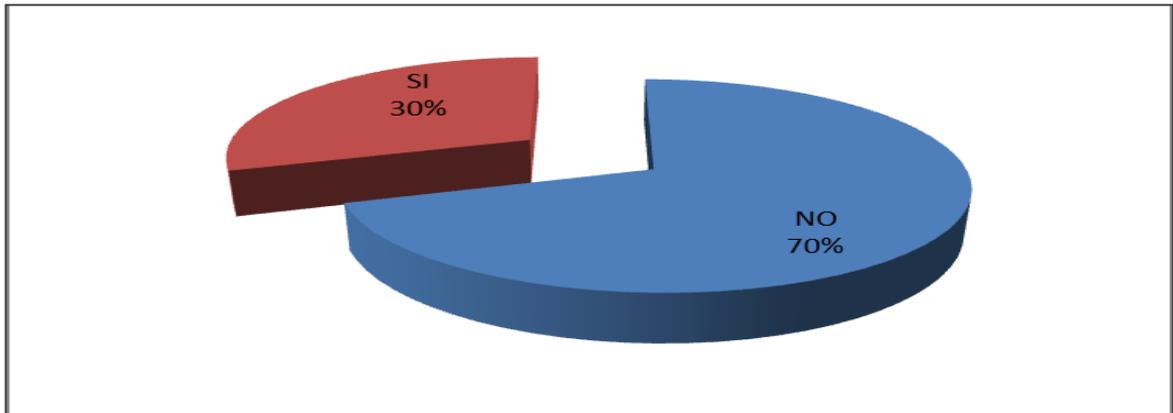
RECIBIÓ ASESORÍA	No.	%
NO	21	70,00
SI	9	30,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Aunque la empresa conoce su ventaja la encuesta muestra que ha sido

implementada muy poco o no de la manera adecuada, por lo que debe retomarse y diseñar una estrategia para fortalecer la empresa.

Gráfica 14. Asesoramiento o acompañamiento técnico



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

VARIABLE 15: Recibió servicios adicionales que considere que mejoro la prestación del servicio

Se buscó establecer si los clientes reconocen una diferenciación en el servicio prestado o si este servicio adicional fue brindado u ofrecido al cliente.

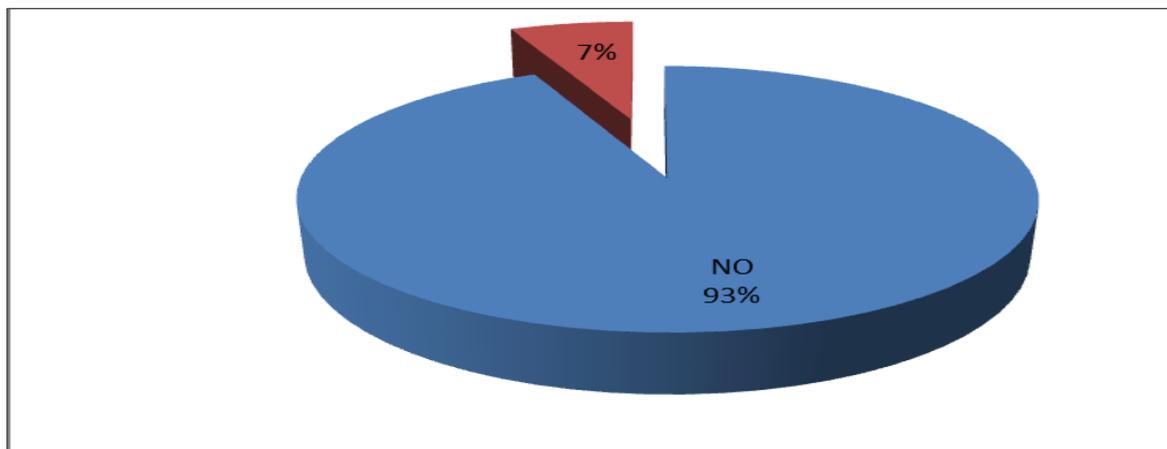
Tabla 21. Servicios adicionales

SERVICIOS ADICIONALES	No.	%
NO	28	93,33
SI	2	6,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Aunque dentro de las posibilidades de diferenciación y valor agregado del servicio al cliente está el brindar una atención especial y asesorías de carácter técnico adicional la mayoría de los clientes o no la percibieron.

Gráfica 15. Servicios adicionales



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 16: Considera que el sistema de cobranza de Todoterreno es:

Se quiere conocer la percepción que tienen los clientes con respecto al sistema de cobranza, ya que es una variable importante dentro de la evaluación del sistema administrativo de la empresa y la buena relación con los clientes.

Tabla 22. Sistema de cobranza

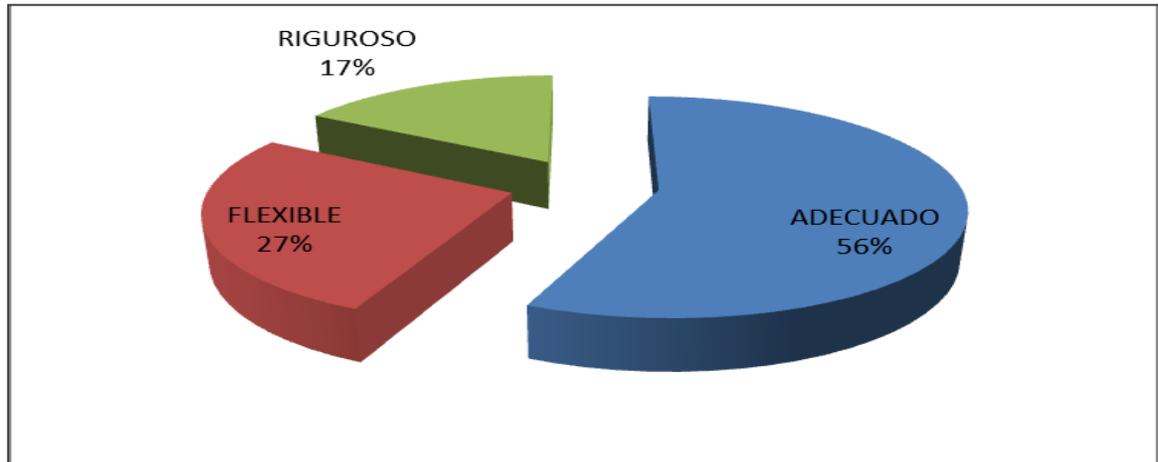
SISTEMA DE COBRANZA	No.	%
ADECUADO	17	56,67
FLEXIBLE	8	26,67
RIGUROSO	5	16,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Más de la mitad de los clientes piensa que el sistema de cobro es adecuado y un total del 27% cree que flexible, para un total de 83% que califica de forma positiva sistema de cobro, sin embargo de acuerdo a diagnóstico presentado al inicio del documento se evidencia que la empresa tiene problemas de cobro de cartera.

Lo que indicó que los negocios se cierran sin la formalidad que lo amerita y/o los cobros no se realizan de forma eficiente.

Gráfica 16. Sistema de cobranza



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 17: Volvería a utilizar los servicios de Todoterreno S.A.S

Con esta pregunta se está evaluando el nivel de satisfacción del cliente por el servicio prestado, y si hay la posibilidad de fidelización del cliente, al saber que volvería a contar con los servicios cuando los requiera.

Tabla 23. Reutilización del servicio

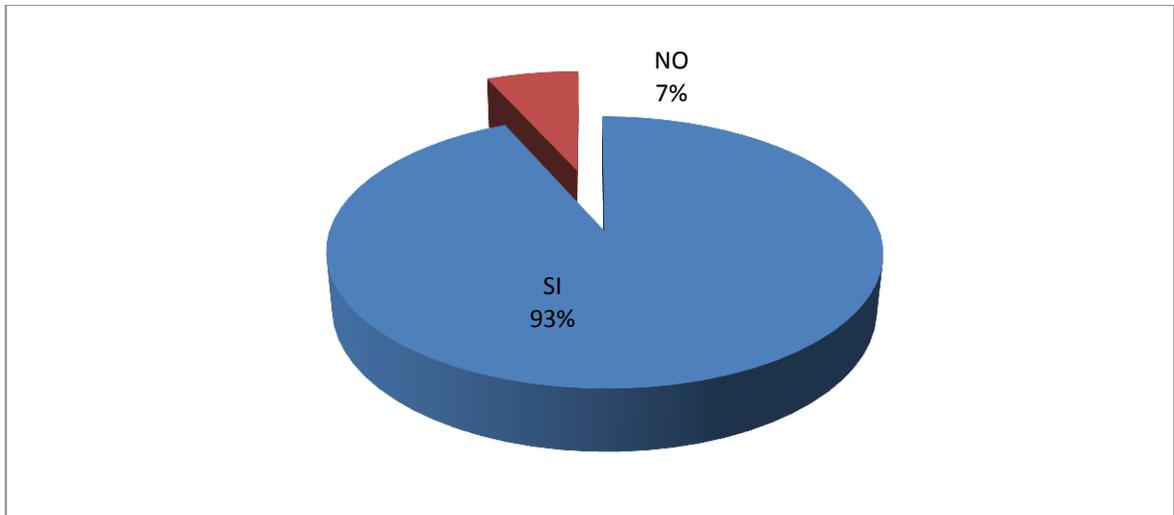
VOLVERÍA A UTILIZAR LOS SERVICIOS	No.	%
SI	28	93,33
NO	2	6,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Hay un muy alto porcentaje de clientes que manifiestan volver a utilizar los servicios, lo que indica que el servicio de una u otra manera aunque con

inconvenientes se ajustó a su necesidad, sin embargo se debe revisar con rigurosidad el motivo por el cual el 6,67% no volvería a utilizar los servicios, para mejorar los aspectos que sean necesarios.

Gráfica 17. Reutilización del servicio



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 18: Cuáles son las probabilidades recomiende la empresa

Es importante determinar si el servicio prestado al cliente permitirá que este recomiende o realice recompra.

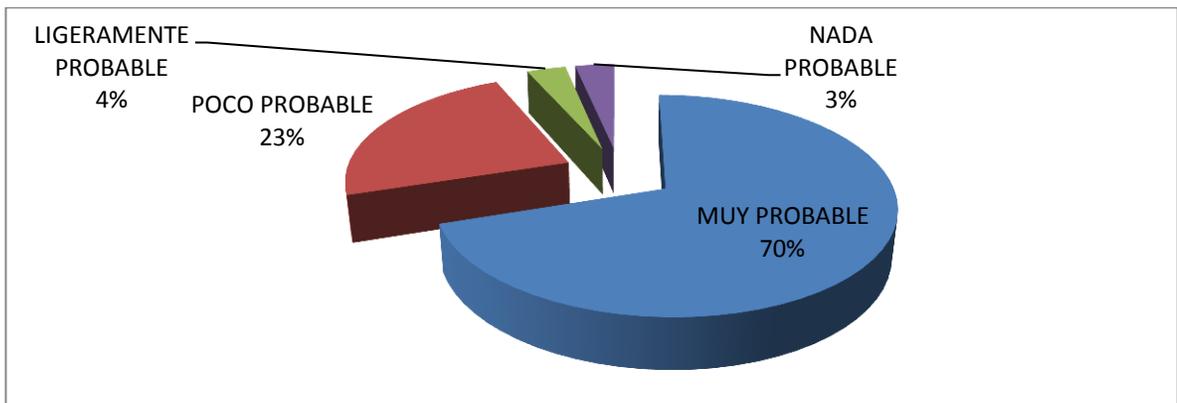
Tabla 24. Recomendación positiva

RECOMENDAR A OTROS	No.	%
MUY PROBABLE	21	70,00
POCO PROBABLE	7	23,33
LIGERAMENTE PROBABLE	1	3,33
NADA PROBABLE	1	3,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Teniendo en cuenta que dentro del sistema de mercadeo identificación y el método para llegar a nuevos clientes, las recomendaciones son muy importantes, el que sea poco probable y nada probable el 26.66% de los clientes se debe revisar para buscar mejorar los aspectos que no permiten dejar una buena imagen.

Gráfica 18. Recomendación positiva



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 19: Comparación del servicio recibido con el servicio anterior

Se quiere conocer si los clientes han visto el mejoramiento del servicio, asesorías o en condiciones diferentes, con referencia a un servicio anterior.

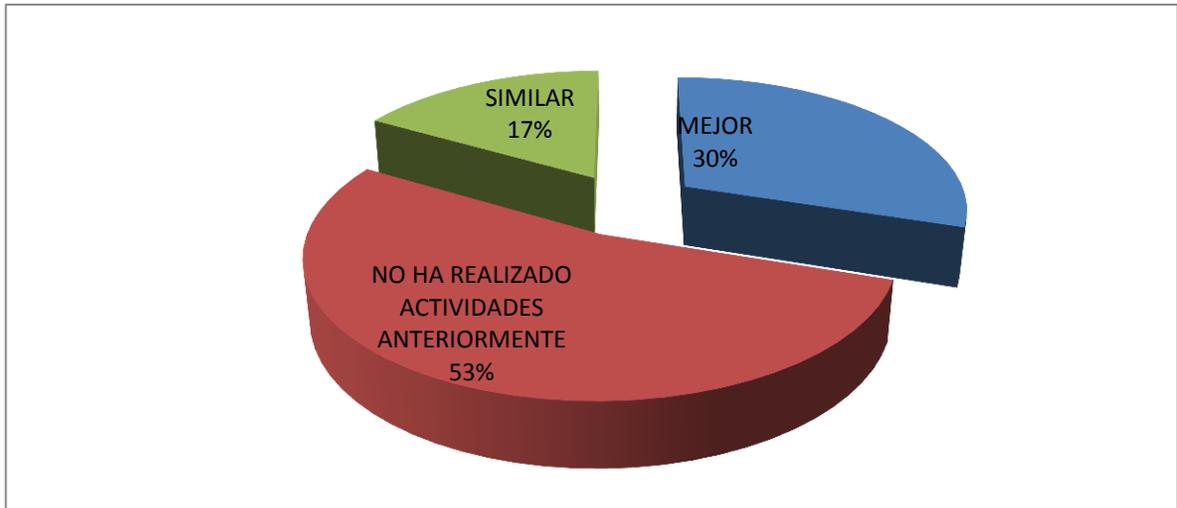
Tabla 25. Desempeño de servicios anteriores

DESEMPEÑO SERVICIO ANTERIOR	No.	%
MEJOR	9	30,00
NO HA REALIZADO ACTIVIDADES ANTERIORMENTE	16	53,33
SIMILAR	5	16,67
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

La mayoría de clientes manifiestan no haber realizado solicitud de servicios anteriores con la empresa que puedan ser evaluados o comparados con otro servicio actual, sin embargo el 30% que tuvo la posibilidad de comparar noto una mejoría en algún aspecto de prestación del servicio.

Gráfica 19. Desempeño de servicios anteriores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 20: Posee otros proveedores que presten los mismos servicios

Con este cuestionamiento se pretende conocer que participación o relación han tenido otras empresas con objeto similar a la de todoterreno con los clientes y revisar cómo se puede mejorar para fidelizarlos.

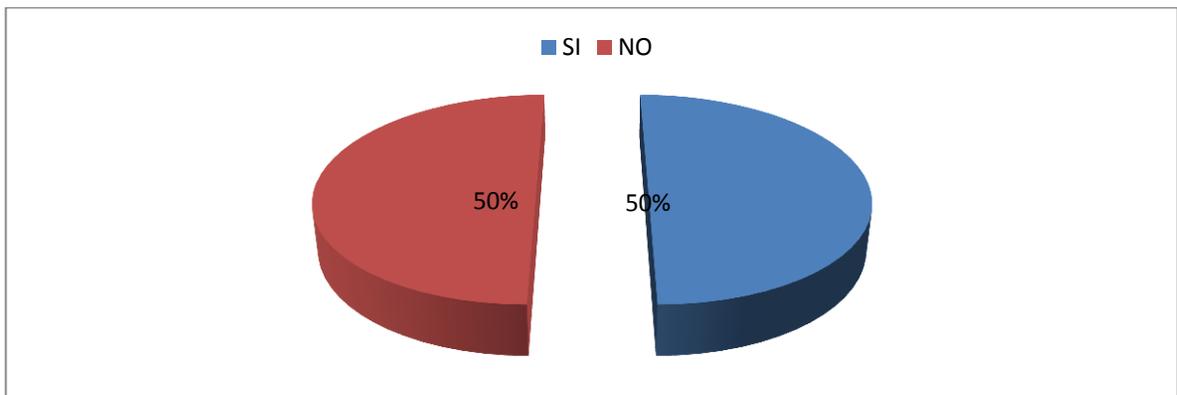
Tabla 26. Posee otros proveedores

POSEE OTRO PROVEEDOR	No.	%
SI	15	50,00
NO	15	50,00
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

El 50% de los clientes han tenido relación comercial o conocen otra firma de la competencia, por lo que hay que realizar un servicio personalizado con ellos y un seguimiento para ofrecer los servicios para futuros proyectos, además hay que tratar de mantener el otro 50% para que no cree la necesidad de buscar nuevos proveedores para el servicio que se presta.

Gráfica 20. Posee otros proveedores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 21: Aspectos a mejorar en la empresa

Se pretende saber cómo ven los clientes desde afuera además identifiquen cuáles serían los aspectos que se deben mejorar.

Tabla 27. Mejoramiento

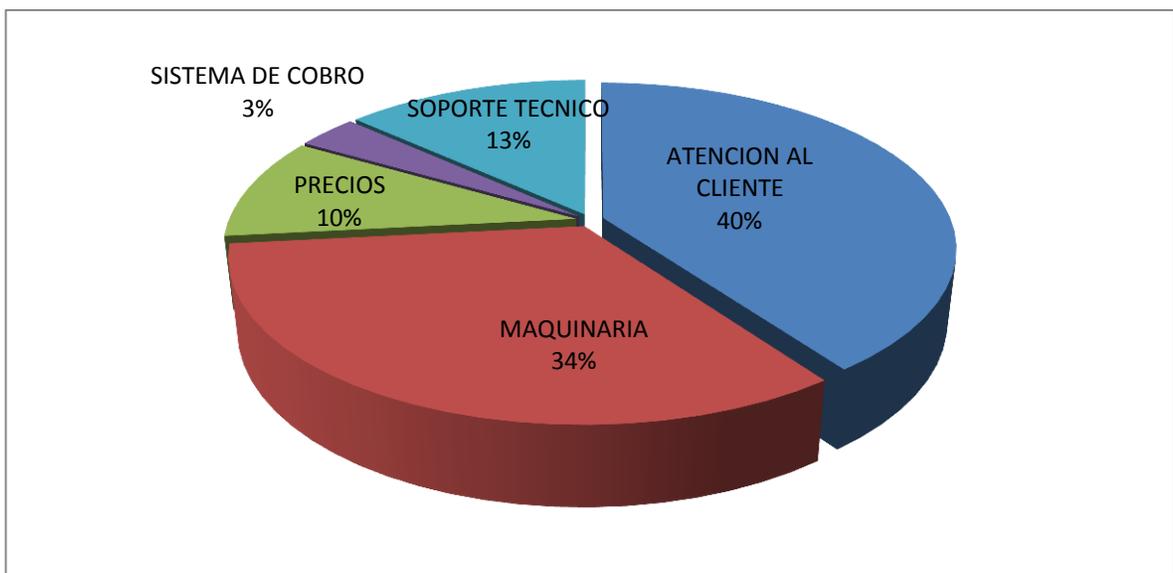
CONSIDERA QUE DEBE MEJORAR EN	No.	%
ATENCION AL CLIENTE	12	40,00
MAQUINARIA	10	33,33
PRECIOS	3	10,00
SISTEMA DE COBRO	1	3,33
SOPORTE TÉCNICO	4	13,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Es importante el resultado arrojado, en la medida de que en diagnóstico previo se identificó que era necesario cambiar maquinaria que superara las 10.000 horas de uso, además de realizar alianzas con personas que puedan completar el equipo de maquinaria para prestar una gama más amplia de servicios.

Un gran porcentaje de encuestados sugirió mejorar en la maquinaria y otro alto porcentaje sugiere mejorar la atención al cliente, algo que se ha venido planteando de diversas formas dentro del documento.

Gráfica 21. Mejoramiento



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 22: Aspectos positivos de la empresa todoterreno S.A.S

Se realizó esta pregunta abierta para que los clientes manifestaran lo que consideran las fortalezas o lo que creen como factor diferenciador en el servicio.

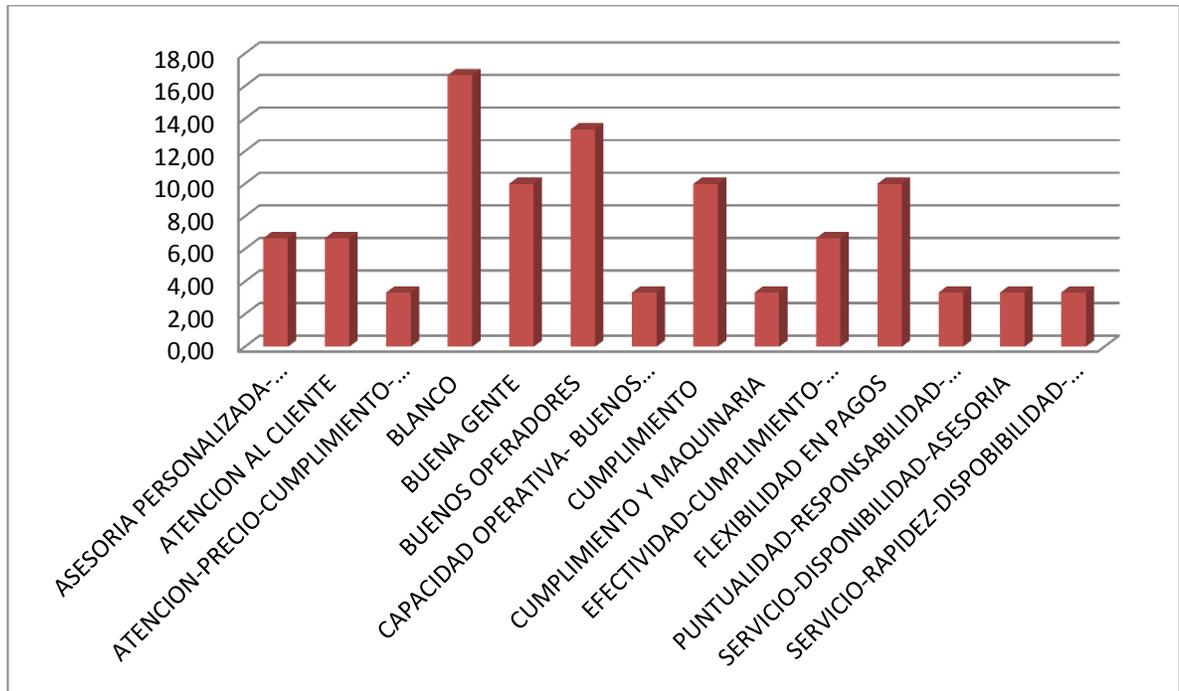
Tabla 28. Aspectos positivos

ASPECTOS POSITIVOS	No.	%
ASESORÍA PERSONALIZADA-CONTACTO HUMANO	2	6,67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	6,67
ATENCIÓN-PRECIO-CUMPLIMIENTO-MAQUINARIA PRESENTACIÓN	1	3,33
BLANCO	5	16,67
BUENA GENTE	3	10,00
BUENOS OPERADORES	4	13,33
CAPACIDAD OPERATIVA- BUENOS OPERADORES- FLEXIBILIDAD EN PAGOS	1	3,33
CUMPLIMIENTO	3	10,00
CUMPLIMIENTO Y MAQUINARIA	1	3,33
EFFECTIVIDAD-CUMPLIMIENTO-DISPONIBILIDAD	2	6,67
FLEXIBILIDAD EN PAGOS	3	10,00
PUNTUALIDAD-RESPONSABILIDAD-PERSONAL CAPACITADO-EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN DE USUARIOS	1	3,33
SERVICIO-DISPONIBILIDAD-ASESORÍA	1	3,33
SERVICIO-RAPIDEZ-DISPOBIBILIDAD-ASESORIA	1	3,33
TOTAL	30	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Más del 80% de los clientes encuestados tubo por lo menos un aspecto positivo para resaltar de la empresa, aunque las respuestas estuvieron distribuidas de manera relativamente homogénea sin variaciones muy altas, solo el 16.67% no identifico un aspecto positivo dentro de las alternativas presentadas.

Gráfica 22. Aspectos positivos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Para tener información adicional, se cruzaron algunas variables para evaluar otros aspectos que servirán de gran ayuda para el plan de mejoramiento.

CRUCE 1. VARIABLES: Hace cuanto vienen haciendo negocios con la empresa y los precios pactados con Todoterreno S.A.S fueron?

Se pretendió conocer de acuerdo con la antigüedad de la relación comercial como consideran los precios que se ofrecen de los servicios prestados.

El mayor porcentaje de clientes que consideran los precios más baratos que el mercado son los que sostienen una relación comercial de menos de 1 año, esto se explica ya que debido a la creciente oferta del mercado del servicio de alquiler de maquinaria los precios han bajado año tras año, siendo el último año los valores más bajos.

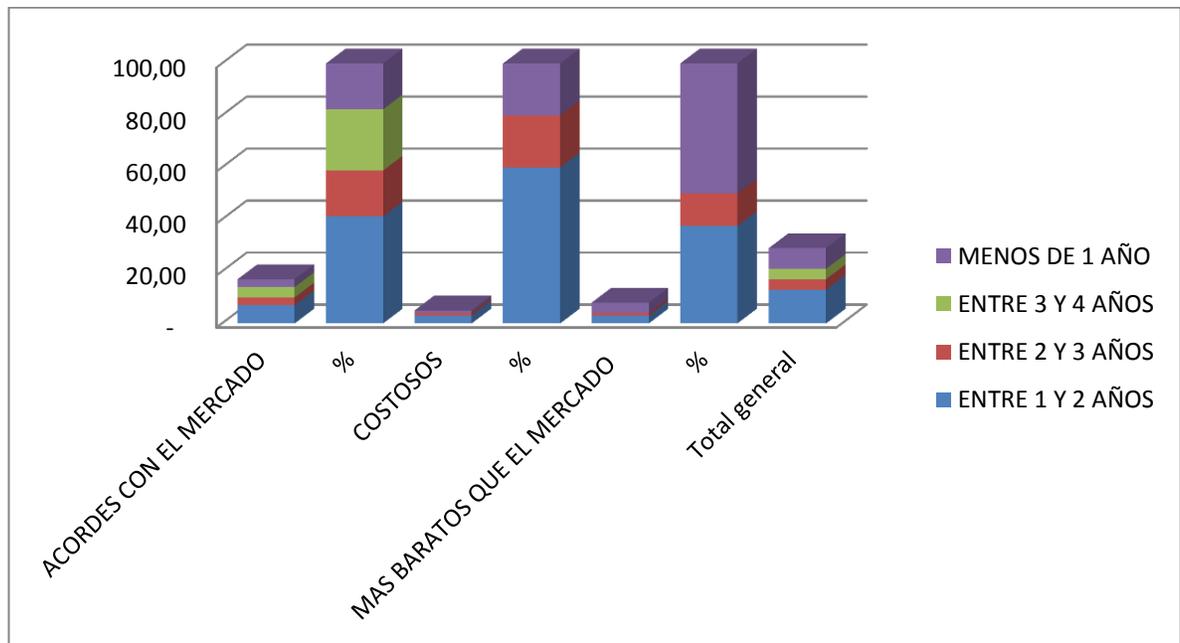
Tabla 29. Cruce 1: tiempo vs precios

	Acordes con el mercado	%	Costosos	%	Más baratos que el mercado	%	Total general
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	7	41,18	3	60,00	3	37,50	13
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	3	17,65	1	20,00	1	12,50	4
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	4	23,53	0	0,00	0	0,00	4
MENOS DE 1 AÑO	3	17,65	1	20,00	4	50,00	8
Total general	17	100,00	5	100,00	8	100,00	30

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Consecuente con esto un 60% de los clientes entre 1 y 2 años considera los servicios como costosos, ya que a pesar de que con la inflación han subido los salarios y el combustible los valores de los servicios han disminuido, por lo que un cliente que obtuvo un servicio hace 2 años pudo haber accedido actualmente al mismo servicio por un valor inferior.

Gráfica 23. Tiempo vs precios



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

CRUCE 2 DE VARIABLES: Hace cuanto vienen haciendo negocios con la empresa y con qué nivel de puntualidad recibe las facturas y sus soportes por parte de todoterreno S.A.S?

Con el fin de identificar si con a través de los años de existencia la empresa la ha mejorado o deteriorado la eficiencia administrativa en lo referente a la entrega puntual y claridad con que se hacen llegar las facturas a sus clientes

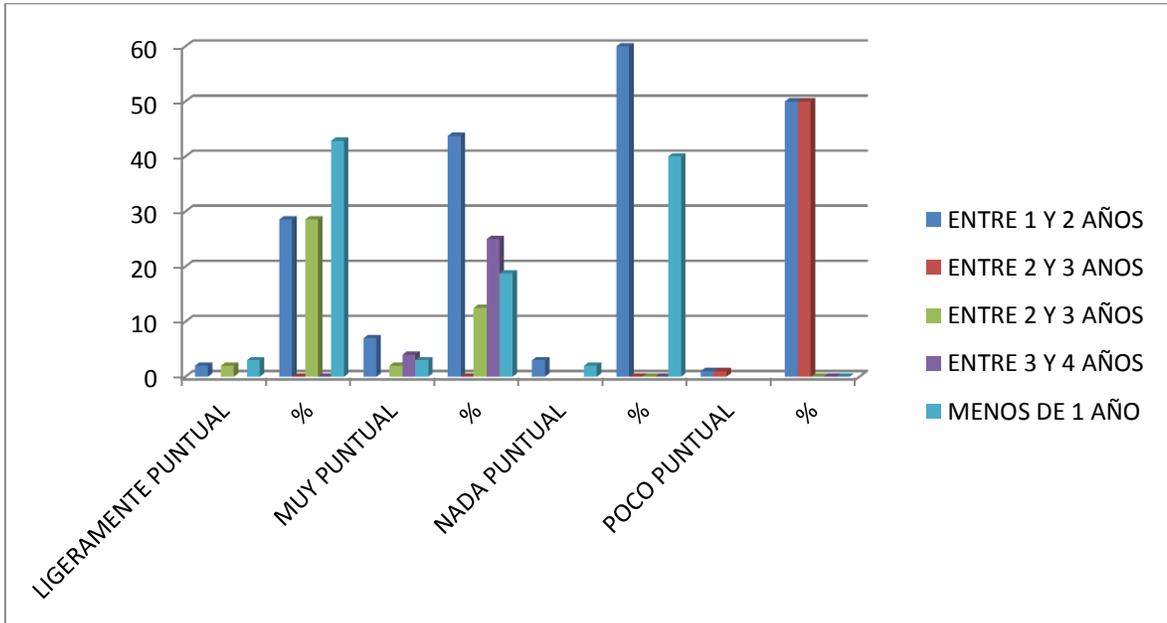
Tabla 30. Cruce 2: tiempo vs puntualidad

Rótulos de fila	Ligeramente Puntual	%	Muy Puntual	%	Nada Puntual	%	Poco Puntual	%	Total General
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	2,00	28,57	7,00	43,75	3,00	60,00	1,00	50,00	13,00
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	2,00	28,57	2,00	12,50	0,00	0,00	1,00	50,00	4,00
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	0,00	0,00	4,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
MENOS DE 1 AÑO	3,00	42,86	3,00	18,75	2,00	40,00	0,00	0,00	8,00
Total general	7	100	16		5	100	2	100	30

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Los mayores porcentajes de impuntualidad en la entrega de la facturación y documentos soporte para cobros está representada en los dos primeros años de existencia de la empresa, donde su estructura administrativa y operacional ha sido más débil, ya que no se contaba con personal administrativo tiempo completo ni una oficina equipada para los procesos administrativos.

Gráfica 24. Tiempo vs puntualidad



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

CRUCE 3 DE VARIABLES: Hace cuanto vienen haciendo negocios con la empresa y considera que la estructura organizacional de Todoterreno S.A.S es?

Dado que la empresa se dedica a la prestación de servicios y los precios de los mismos están muy regulados por el mercado, conocer la percepción de los clientes según su antigüedad, para así identificar opciones de mejora y percepción de los clientes.

Tabla 31. Cruce 3: tiempo vs estructura organizacional

	Buena	%	Deficiente	%	Ineficiente	%	Muy buena	%	Total general
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	8,00	42,11	1,00	16,67	3,00	100,00	1,00	50,00	13,00
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	3,00	15,79	2,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00

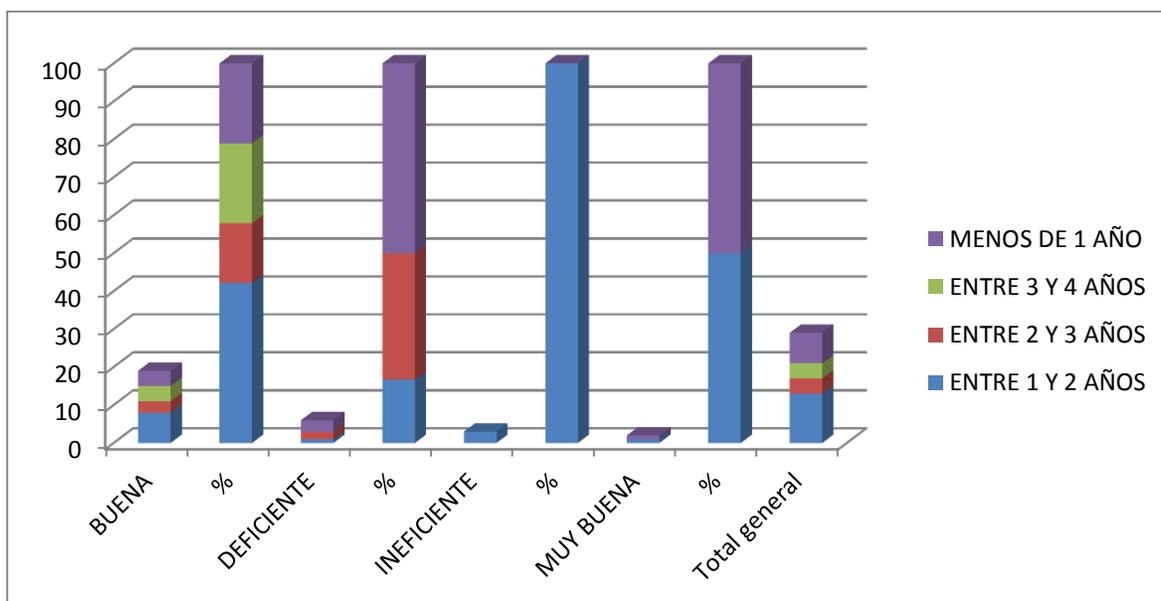
Tabla 31. (Continuación)

	Buena	%	Deficiente	%	Ineficiente	%	Muy buena	%	Total general
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	4,00	21,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00
MENOS DE 1 AÑO	4,00	21,05	3,00	50,00	0,00	0,00	1,00	50,00	8,00
Total general	19,00	100,00	6,00	100,00	3,00	100,00	2,00	100,00	30,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Revisando la tabla anterior, se logró concluir que los clientes que llevan entre 1 y 2 años trabajando con la empresa consideran que la estructura organizacional es buena, y los clientes que llevan menos de un año, entre 1 y 2 años y entre 2 y 3 años, un gran porcentaje ven la empresa con una estructura organizacional deficiente y un porcentaje de clientes entre 1 y 2 años perciben la empresa como ineficiente en su estructura organizacional.

Gráfica 25. Tiempo vs estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

CRUCE 4 DE VARIABLES: Hace cuanto vienen haciendo negocios con la empresa y recibió asesoría o acompañamiento técnico

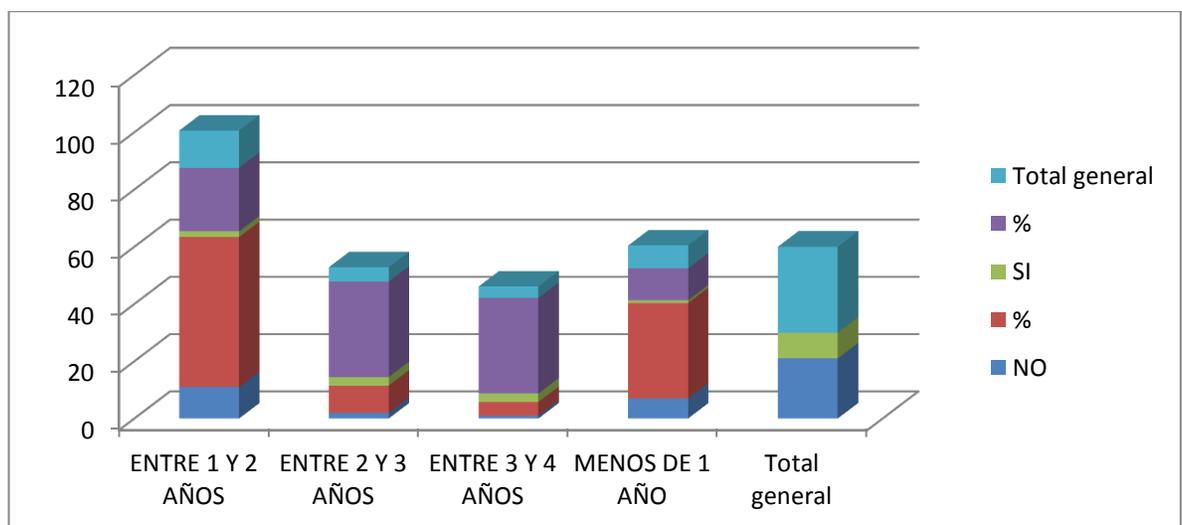
Teniendo en cuenta que la empresa tiene como política dar valor agregado al servicio prestado actualmente, se debe evaluar si se ha mejorado en la implementación de esta política, o si esta ha sido transmitida de buena manera a los clientes.

Tabla 32. Cruce 4: tiempo vs asesoría y acompañamiento

Rótulos de fila	NO	%	SI	%	Total general
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	11,00	52,38	2,00	22,22	13,00
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	2,00	9,52	3,00	33,33	5,00
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	1,00	4,76	3,00	33,33	4,00
MENOS DE 1 AÑO	7,00	33,34	1,00	11,12	8,00
Total general	21	100.00	9	100.00	30

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Gráfica 26. Tiempo vs asesoría y acompañamiento



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Con la información suministrada por los clientes se ve claramente que falta brindar más acompañamiento y asesorías a los servicios prestados, ya que la mayoría de ellos han informado que no han recibido dicho servicio. Pocos clientes en cambio reconocen haber revivido la capacitación adecuada.

CRUCE 5 DE VARIABLES: Hace cuanto vienen haciendo negocios con la empresa y en que considera que se debe mejorar

Aunque dentro del proyecto en desarrollo se ha realizado un diagnóstico de las debilidades y fallas en procedimientos de la empresa, es importante cotejar y evaluar desde la concepción del cliente y según su antigüedad en la relación comercial.

Tabla 33. Cruce 5: tiempo vs mejoramiento

Rótulos de fila	Atención al cliente	%	Maqui	%	Precio	%	Sistema de cobro	%	Soporte técnico	%	Total general
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	4,00	33,30	1,00	14,29	3,00	60	0,00	0,00	3,00	60	13,00
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	0,00	0,00	5,00	71,43	2,00	40	0,00	0,00	0,00	0	5,00
ENTRE 3 Y 4 AÑOS	3,00	25,00	1,00	14,29	0,00	0	0,00	0,00	0,00	0	4,00
MENOS DE 1 AÑO	5,00	41,70	0,00	0	0,00	0	1,00	100,00	2,00	40	8,00
Total general	12,00	100	7,00	100	5,00	100	1,00	100	5,00	100	30,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

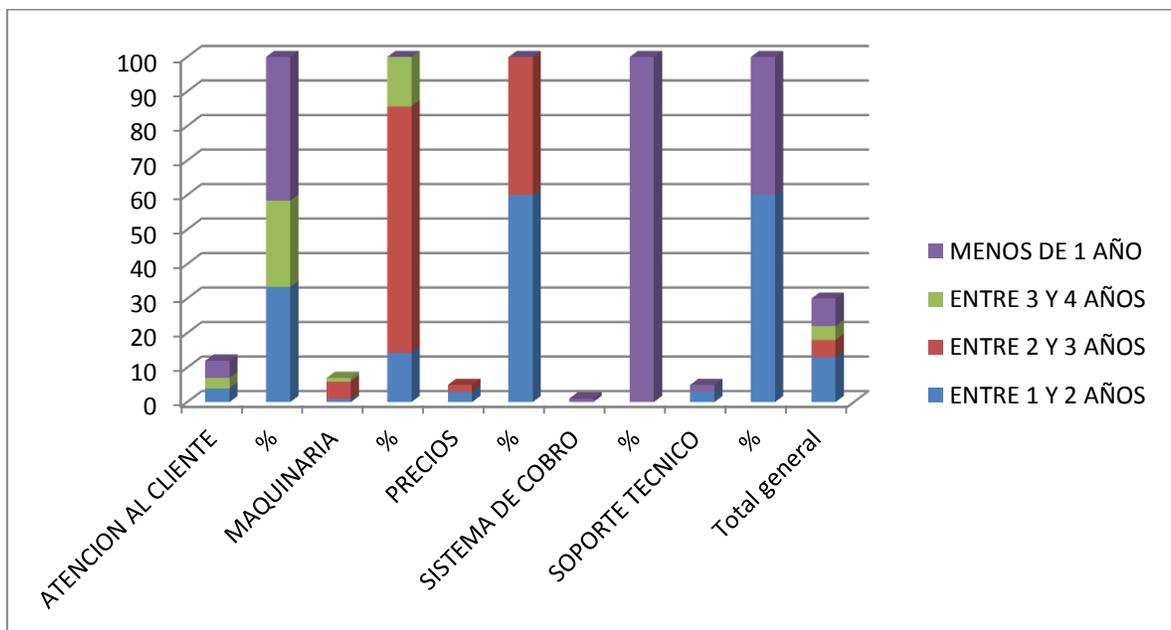
La mayoría de los clientes que llevan menos de un año recibiendo los servicios de la empresa, considera que se debe mejorar la atención al cliente, también pero en menor proporción los clientes entre 1 y 2 años tienen la misma percepción.

También se pudo identificar que los clientes entre 1 y 2 años considera que la

empresa debe mejorar su maquinaria, ya sea aumentando la cantidad de equipos disponibles o diversificando la utilidad de las mismas, o más modernas que aumenten el rendimiento de trabajo.

Algunos de los clientes aunque en menor proporción opinan que se debe mejorar en precios, soporte técnico y en el sistema de cobro.

Gráfica 27. Tiempo vs mejoramiento



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

1.2.2 Encuesta cliente interno. Para los encuesta a clientes internos se utilizó la base de datos del sistema contable donde aparecen inscritos 10 proveedores con los cuales se contaba con dirección y tipo de servicio que prestan a la empresa Todoterreno Alquiler y Venta de Maquinaria Pesada.

ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLE 1: Como conoció la empresa Todoterreno S.A.S.

Se realizó esta pregunta para conocer de qué forma los proveedores iniciaron relaciones comerciales con la empresa.

Tabla 34. Variable 1: Estrategias comerciales

Rótulos de fila	Suma de Datos	%
FUE VISITADO POR EL REP LEGAL	3	30,00
RECOMENDADO POR UN TERCERO	5	50,00
SOLICITUD DE SERVICIO	2	20,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Al igual que el mercadeo realizado por la empresa un gran porcentaje de los proveedores han sido vinculados por recomendación de un tercero, teniendo en cuenta que la mayoría de proveedores son volquetas para el transporte de materiales, este análisis corresponde a la gran oferta de este servicio en la región, por lo cual la empresa Todoterreno S.A.S no a incursionado en inversión de equipos para el transporte de material.

Gráfica 28. Estrategias comerciales



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 2: Hace cuanto viene haciendo negocios con la empresa

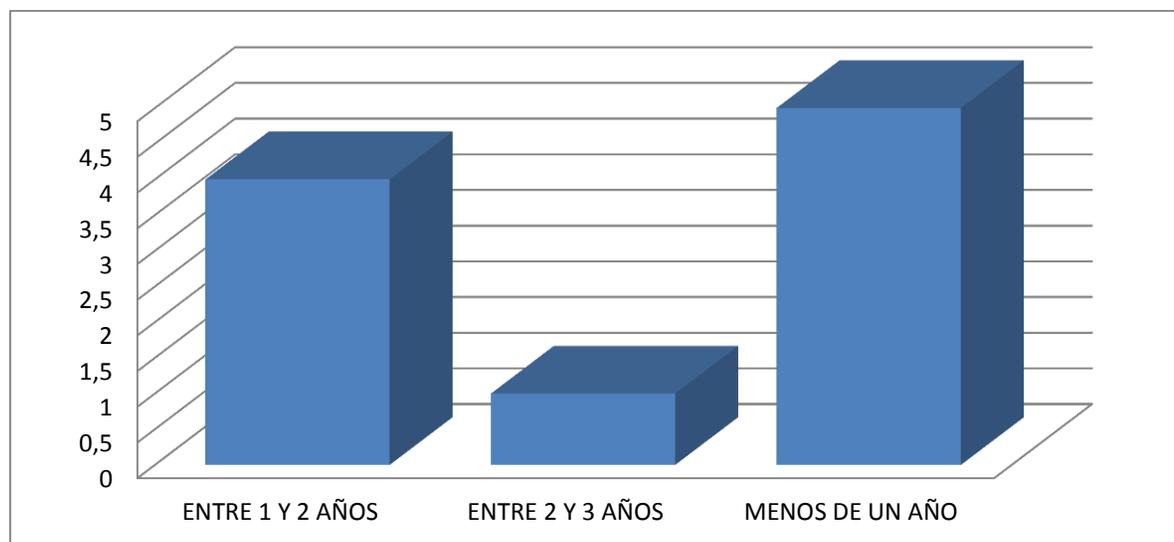
Es importante determinar la antigüedad de los proveedores, para identificar la frecuencia con que estos rotan y si relaciones a largo plazo podrían dar como resultado negociaciones más eficientes, como mayores descuentos o créditos a plazos más amplios.

Tabla 35. Variable 2: Rotación de proveedores

Rótulos de fila	Suma de Datos	%
ENTRE 1 Y 2 AÑOS	4	40,00
ENTRE 2 Y 3 AÑOS	1	10,00
MENOS DE UN AÑO	5	50,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

Gráfica 29. Rotación de proveedores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Las dificultades del inicio de la empresa en sus primeros años, además de la

diversificación del mercado, el crecimiento, la falta de liquidez y otros factores han llevado a que solo el 10% de los proveedores perduren desde el primer año, en el segundo y tercer año se han vinculado proveedores que gracias al aumento de las obras ejecutadas han permanecido y continúan con la empresa Todoterreno S.A.S.

VARIABLE 3: Como califica la atención brindada

Con el fin de identificar la percepción de los proveedores frente a la atención que se les presta por parte de la empresa Todoterreno S.A.S y con el fin de mantenerlos como aliados para la prestación de un buen servicio.

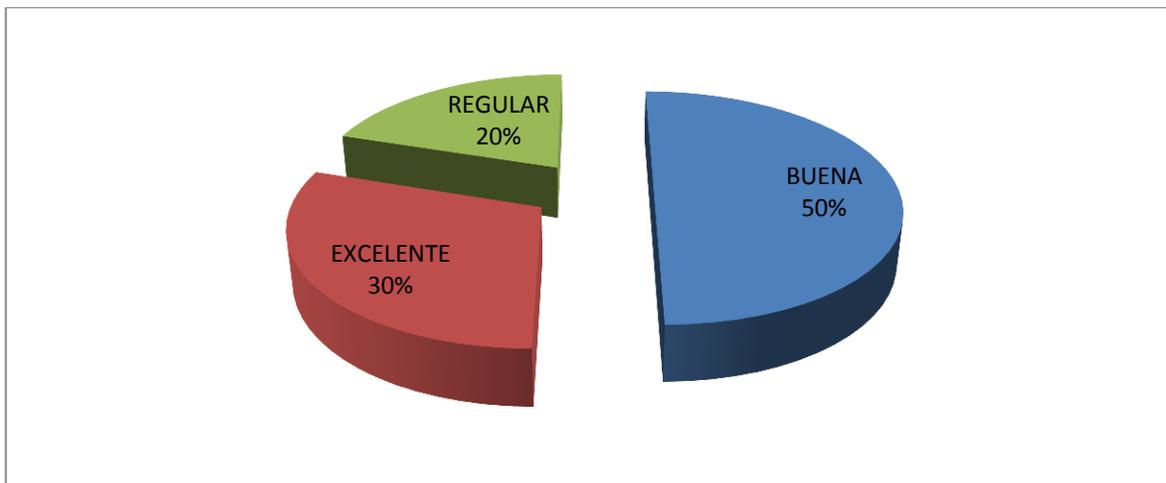
Tabla 36. Variable 3: Servicio al cliente

Rótulos de fila	Suma de Datos	%
BUENA	5	50,00
EXCELENTE	3	30,00
REGULAR	2	20,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

El 80% de los proveedores considera que la atención prestada es entre buena y excelente, teniendo en cuenta que esta relación está fundamentada en el pago por la prestación de un servicio y que la empresa todoterreno S.A.S ha tenido dificultades en el aumento de los días de recolección de cartera y por lo tanto ha incumplido en repetidas oportunidades con el pago de los proveedores no se considera muy alto el 20% que considera que la atención ha sido regular.

Gráfica 30. Servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia de los investigadores.

VARIABLE 4: Como es la comunicación con los representantes de la empresa

Se considera muy importante como es la comunicación con los proveedores, como se les hace parte del servicio que se quiere brindar y que respuesta tienen estos de la gerencia frente a las dificultades y para realizar negociaciones.

Tabla 37. Variable 4: Comunicación

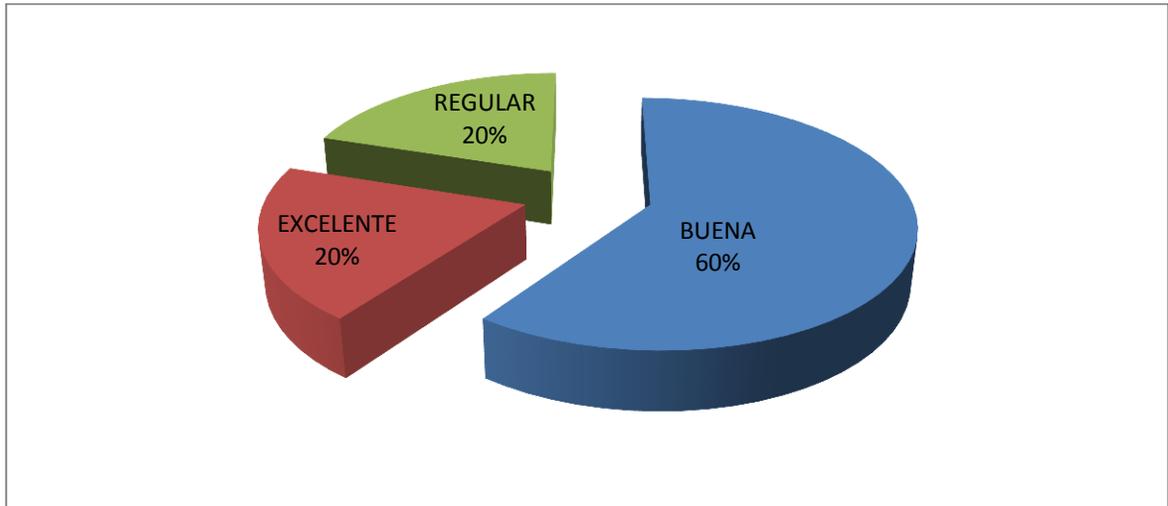
Rótulos de fila	Suma de Datos	%
BUENA	6	60,00
EXCELENTE	2	20,00
REGULAR	2	20,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

A pesar de las dificultades financieras, operativas o administrativas que la empresa Todoterreno S.A.S tenga en el transcurso de su existencia, en general la comunicación con sus proveedores ha sido buena, lo que indica que estos

también han ayudado a que la empresa crezca y tenga una mejor imagen frente a sus clientes externos.

Gráfica 31. Comunicación con representantes de la empresa



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 5: Relación con el representante legal de la empresa

En cabeza del gerente o representante legal de la empresa Todoterreno S.A.S esta la responsabilidad de establecer precios, cantidades, forma de pago y demás

Tabla 38. Variable 5: Relaciones con la gerencia

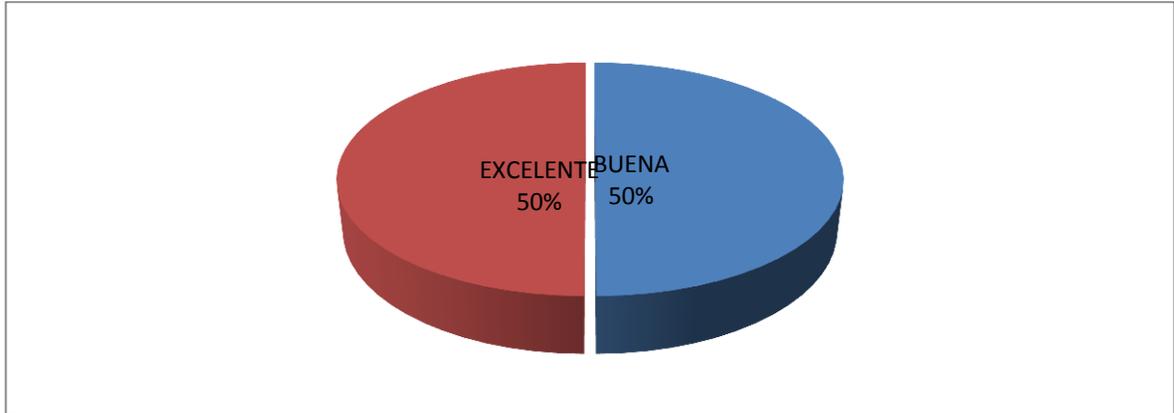
Rótulos de fila	Suma de Datos	%
BUENA	5	50,00
EXCELENTE	5	50,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Dentro del diagnóstico presentado de la empresa Todoterreno S.A.S se han evidenciado faltas desde la gerencia, es importante trabajar desde esta para lograr

que los proveedores aumenten el sentido de pertenencia y la actitud de servicio frente a los clientes de Todoterreno S.A.S.

Gráfica 32. Relaciones con la gerencia



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 6: Calificación de la forma de pago

Debido a que la empresa Todoterreno S.A.S no cuenta con gran variedad de equipos de planta, sus proveedores se vuelven parte fundamental de la operación para poder garantizar su existencia en el mercado.

Tabla 39. Variable 6: Pagos a proveedores

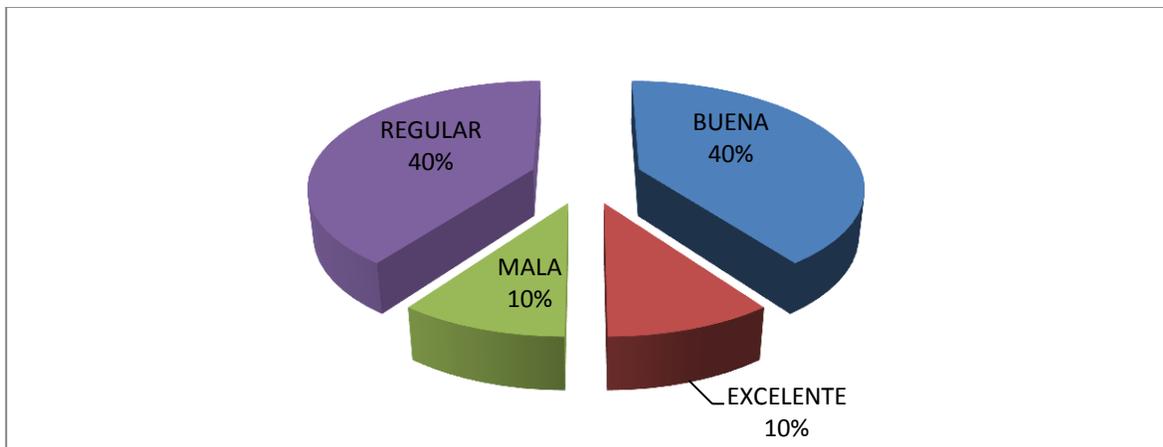
Rótulos de fila	Suma de Datos	%
BUENA	4	40,00
EXCELENTE	1	10,00
MALA	1	10,00
REGULAR	4	40,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Debido a las complicaciones evidenciadas en el recaudo de cartera la empresa ha

venido incumpliendo en los pagos a proveedores, lo cual ocasiona la consecución de proveedores con costos más altos o con servicios menos eficientes que disminuyen la rentabilidad.

Gráfica 33. Pagos a proveedores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 7: Ha presentado quejas o reclamos a la empresa

Con esta pregunta se pretendió identificar si algunas de las inconformidades manifestadas en la encuesta habían sido transmitidas a alguno de los colaboradores de la empresa Todoterreno S.A.S.

Tabla 40. Variable 7: Quejas y reclamos

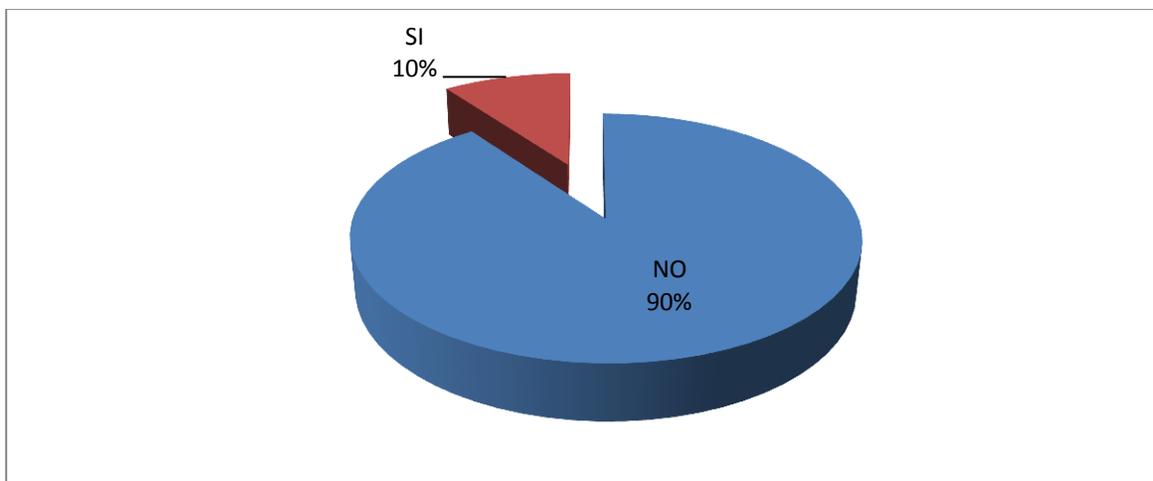
Rótulos de fila	Suma de Datos	%
NO	9	90,00
SI	1	10,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

A pesar que mediante la encuesta se han evidenciado inconformidades por parte

de los proveedores estas no han sido transmitidas a la empresa, por lo que las encuestas o contacto directo con estos pueden ayudar a retroalimentar la relación comercial y mejorar el servicio.

Gráfica 34. Quejas y reclamos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 8: Los descuentos y retenciones realizados le fueron informados inicialmente

Teniendo en cuenta que muchos de los proveedores son régimen común y no poseen una estructura administrativa y/o financiera formal, es importante determinar si fueron informados de los descuentos a realizar, previo a la realización del servicio.

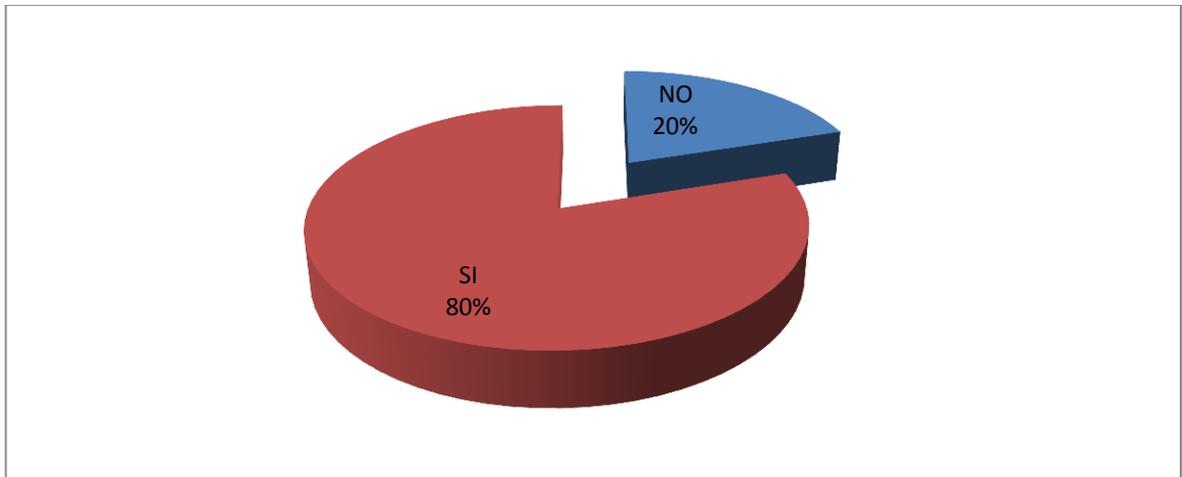
Tabla 41. Variable 8: Descuentos y retenciones

Rótulos de fila	Suma de Datos	%
NO	2	20,00
SI	8	80,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Según la encuesta la mayoría de los proveedores fueron informados o conocían los descuentos a aplicar, por lo tanto lo tenían contemplada dentro de la tarifa pactada.

Gráfica 35. Descuentos y retenciones



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 9: Recomendaría usted a la empresa Todoterreno S.A.S.?

Sabiendo que la mejor publicidad que se da entre los proveedores, son las referencias que pueden dar acerca de la empresa, se quiere saber que tanto la recomendarían.

Tabla 42. Variable 9: Recomendación a otros proveedores

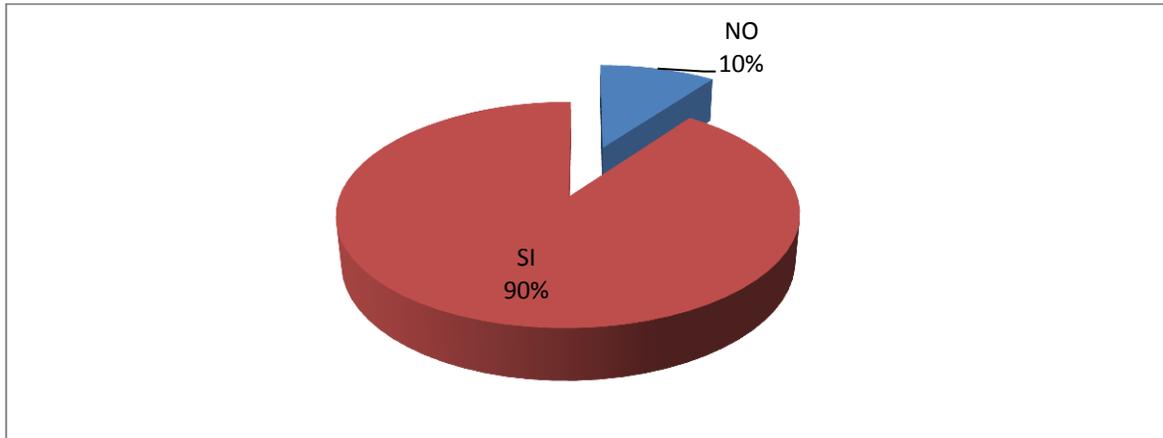
Rótulos de fila	Suma de Datos	%
NO	1	10,00
SI	9	90,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Según la encuesta la mayoría de los proveedores ha tenido o mantienen una

buena relación comercial con la empresa, por tal motivo la mayoría de ellos recomendaron positivamente a otros proveedores.

Gráfica 36. Recomendaciones a otros proveedores



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

VARIABLE 10: Recomendaciones la empresa

De acuerdo con el diagnóstico objeto del presente proyecto, con el que se busca identificar los aspectos a mejorar dentro de la empresa Todoterreno S.A.S, es importante entender como los proveedores y principales aliados perciben la empresa, para mejorar en los aspectos recomendados o en cómo se observa o se transmite la imagen.

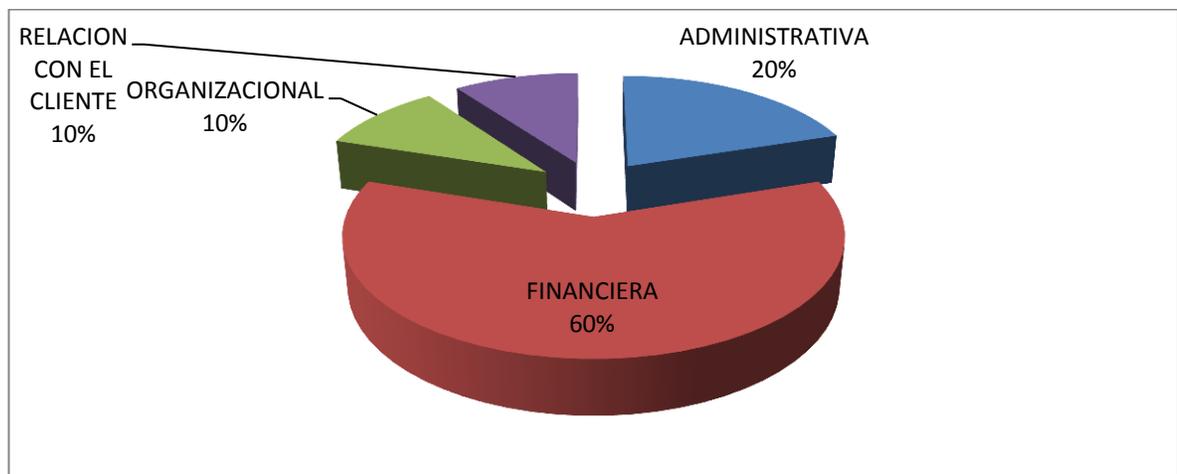
Tabla 43. Variable 10: Acciones de mejoramiento

Rótulos de fila	Suma de Datos	%
ADMINISTRATIVA	2	20,00
FINANCIERA	6	60,00
ORGANIZACIONAL	1	10,00
RELACION CON EL PROVEEDOR	1	10,00
Total general	10	100,00

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

Una de las principales motivaciones o intereses de los proveedores al establecer una relación comercial son las económicas, por lo cual se interpretó que al haber tenido inconvenientes (estos conocidos de antemano por la empresa Todoterreno S.A.S) su mayor preocupación o interés en que se mejore es la parte financiera 60%, adicional a lo anterior se deben realizar acciones de mejoramiento administrativo, organizacional y de relación con el proveedor.

Gráfica 37. Acciones de mejoramiento



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

1.3 MATRIZ DOFA

Una vez tabulada la información suministrada por los clientes externos como los internos (proveedores), mediante las encuestas y con la información recopilada en el desarrollo de la investigación, se encontraron en la empresa Todoterreno S.A.S. unas debilidades que deben ser atendidas para mejorar su desempeño empresarial, unas oportunidades que deben ser aprovechadas para su crecimiento, unas fortalezas que deben ser ratificadas para dar identidad en el mercado y unas amenazas comparativas y competitivas que deben ser analizadas y tener unas acciones claras para contrarrestar el efecto en la solidez y estabilidad de la empresa.

A continuación se representan en la matriz DOFA, todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas:

Tabla 44. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
PROCESOS	DEBILIDADES -	OPORTUNIDADES +
ADMINISTRATIVO	<p>D1. Deficiente estructura administrativa.</p> <p>D2. Manual de Funciones y responsabilidad de los cargos.</p> <p>D3. Los equipos no cuentan con seguro contra robo, accidentes y demás.</p> <p>D4. Falta de plan de ventas y estrategia de mercado.</p> <p>D5. Poco control en el manejo financiero y contable.</p>	<p>O1. Reconocimiento en el mercado.</p> <p>O2. Política administrativa enfocada al servicio.</p> <p>O3 Acceso Mercado Regional - Nacional</p> <p>O4. Acceso a negocios con el sector público y privado.</p>
FINANCIERO	<p>D6. Liquidez, disponibilidad de fondos.</p> <p>D7. Dependencia financiera de créditos bancarios.</p> <p>D8. No pago oportuno de las obligaciones.</p> <p>D9. Depreciación de maquinaria.</p> <p>D10. Largos tiempos de rotación de cartera.</p>	<p>O5. Acceso al sector Financiero</p>
OPERATIVO	<p>D11. No poseer vehículos propios para el transporte de equipo y materiales.</p>	<p>O6. Crecimiento del sector de la Construcción.</p>

	D12. Variedad y cantidad de equipos limitada. D13. Baja capacidad de respuesta ante un daño mecánico.	O7. Subcontratar equipos o realizar alianzas con otras empresas
PROCESOS	FORTALEZAS +	AMENAZAS -
ADMINISTRATIVO	F1. Orientación administrativa. F2. Conocimiento del negocio y de los clientes. F3. Base de datos de clientes.	A1. Nuevos competidores.
FINANCIERO	F4. Créditos para combustibles, repuestos y lubricantes.	A2. Aumento en precio de los combustibles y lubricantes. A3. Disminución en las tarifas de alquiler. A4. Tendencia de entidades financieras a otorgar créditos y bajas tarifas A5. Incumplimiento en el pago a Proveedores
OPERATIVO	F5. Personal con experiencia F6. Posibilidad de usar los equipos en obras propias F7. Conocimientos técnicos complementarios para el óptimo uso de los equipos y desarrollo de las obras. F8. Operadores con habilidades técnicas óptimas.	A6. Poca oferta de mano de obra especializado o calificada. A7. Políticas nacionales para desestimular la importación de equipos

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

1.3.1 Análisis de la matriz Dofa.

- **ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

O1, O2, O3, O4 – F1, F2, F3: La empresa Todoterreno S.A.S., cuenta con un reconocimiento en el mercado, gracias a su permanencia en el mismo a los largo de 3 años. Igualmente, a pesar de ser una empresa pequeña cuenta con una importante base de datos de clientes y conocimiento del sector ya que su propietario cuenta con una trayectoria como profesional del área de la construcción mayor a diez años.

En el último año se han vendido servicios a entidades estatales, lo que ha permitido obtener participación y reconocimiento creciente en este segmento de mercado, tanto regional como nacional.

O5 – F4: El tener una antigüedad mayor a dos años, ha permitido acceder a créditos y apalancamientos en el sector financiero con tasas preferenciales como persona jurídica, lo cual ha permitido financiar la operación y mejorar la capacidad de negociación con proveedores y aliados estratégicos.

O6, O7 – F5, F6, F7: Contar con personal experto y alta capacidad técnica, además de las posibilidades de realizar alianzas que permitan complementar y ofrecer variedad y cantidad de servicios, hace que Todoterreno S.A.S. tenga mayores oportunidades de participar en el mercado; lo cual se convierte en una fortaleza considerando que una de las cuatro locomotoras del desarrollo del actual gobierno ha estado encaminada a impulsar el sector de la construcción.

- **ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y AMENAZAS**

F1, F2, F3 – A1: A pesar de contar con un amplio conocimiento del mercado y de

los clientes, siempre será una amenaza el surgimiento de nuevos competidores.

La crisis financiera surgida en Europa en los últimos años estimulo el retorno al país de extranjeros con capitales para invertir en el sector de la construcción y de alquiler de equipos.

F4 – A1, A2, A3, A4, A5: Aunque la empresa cuenta con facilidades de créditos a corto plazo, la inflación ha aumentado los costos de operación en lo relacionado con el combustible y los salarios del personal.

Sin embargo el aumento de la oferta a disminuido el valor del servicio, obligando a empresarios a diversificar y ofrecer algún valor agregado a productos y servicios.

F5, F6, F7 – A6, A7: Actualmente aunque la empresa cuenta con operadores capacitados y con experiencia, en caso de requerir más o remplazar la actual no es fácil garantizar estas características.

El poder utilizar los equipos en la ejecución de obras propias garantiza menores costos en el desarrollo de proyectos, además de no depender solamente del alquiler de equipos a terceros.

El gobierno nacional tratando de controlar la minería ilegal en el país ha puesto trabas y ha restringido la importación de equipos, lo que no ha permitido desarrollar este segmento de mercado; Aunque la empresa fue creada desde el inicio con el fin de importar y vender equipos, esta situación ha obligado a evaluar y ampliar el portafolio de servicios.

- **ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

D1, D2, D3, D4, D5 – O1, O2, O3, O4: Reconociendo y mejorando las debilidades

que tiene la empresa en el área administrativa se puede generar un plan de negocios más eficiente y acorde con la realidad del mercado.

D6, D7, D8, D9, D10 – O5: Si bien la empresa tiene acceso a créditos y financiación esta se ve limitada en la operación para financiar proyectos y renovar parque automotor, lo anterior teniendo en cuenta la baja rotación de cartera, además debido al incumplimiento a los proveedores los costos de la operación se elevan y disminuyen la rentabilidad y/o la competitividad.

D7, D9, D10 – O6, O7: Debido al limitado capital y activos de la empresa, a esta se le dificulta en algunas ocasiones ser más competitivos de acuerdo a la expansión de la demanda y obliga a subcontratar servicios de mantenimiento y transporte, los cuales no siempre están a su disposición de forma inmediata.

- **ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y AMENAZAS**

D1, D2, D3, D4, D5 – A1: El surgimiento de nuevos competidores con estructuras administrativas sólidas y capitales de trabajo mayores han traído como resultado la necesidad de generar un plan de mejoramiento en el área administrativa y financiera de la empresa Todoterreno S.A.S. con el fin de poder mantenerse vigentes y competitivos en el mercado.

D6, D7, D8, D9, D10 – A2, A3, A4, A5: Con el fin de mejorar los indicadores financieros, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa se requiere hacer un gran esfuerzo en la aplicación del plan de mejoramiento.

D7, D9, D10 – A6, A7: Debido a que no es fácil la consecución de mano de obra especializada se hace necesario adoptar medidas o establecer alianzas estratégicas que permitan estar actualizando las competencias de los colaboradores.

2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES, CAUSAS Y CONSECUENCIAS

Tabla 45. Identificación de las debilidades, causas y consecuencias

DEBILIDAD	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Deficiente estructura administrativa.	La empresa carece de una política administrativa clara, las funciones y responsabilidades no son acordes a las necesidades, carece de planeación y es ineficiente en la operación, recaudo y otros.	Se incumple con clientes y proveedores a los compromisos adquiridos y la rentabilidad se ve afectada notoriamente.
Manual de Funciones y responsabilidad de los cargos	El manual de funciones actual es insuficiente para los cargos y necesidades existentes.	El personal contratada en ocasiones es insuficiente para el desarrollo de las labores y otras tiene tiempo ocioso sin responsabilidades claras
Los equipos no cuentan con seguro contra robo, accidentes y demás.	El mayor activo de la empresa se encuentra en constante riesgo, por el tipo de actividad en que se encuentran a diario.	El perder la maquinaria por robo, accidente o incluso el verse inmerso en un accidente con terceros podría poner en juego más del 90% de los activos de la

		empresa, ocasionando la posible desaparición de la misma y la puesta en juego del capital de los socios.
Falta de plan de ventas y estrategia de mercado.	No existe un listado de clientes, una estrategia de ventas, metas o un plan anual, por lo que la empresa opera día a día con los negocios que lleguen.	Se marcan fuertes altibajos en los ingresos y en el dinero para financiar la operación y los gastos fijos, ocasionando el tener que incurrir en apalancamientos que encarecen los costos y la irregularidad en la continuidad de trabajo.
Poco control en el manejo financiero y contable.	El pago de cuentas por pagar se maneja en ocasiones de manera informal y/o en efectivo, además no hay un plan de pago a proveedores ni de recolección de cartera.	Inconsistencias en el manejo de los recursos, pagos a proveedores por montos superiores a los reales, desfalcos por parte del personal administrativo.
Liquidez, disponibilidad de fondos.	La empresa gasta lo mismo o más de lo que ingresa, por lo que las cuentas bancarias permanecen gran parte del año en rojo. Las obras	Las obras necesitan ser financiadas en gran parte por el operador para actuar de forma eficiente y constante además de acceder a

	se manejan sin anticipo y se paran por falta de recursos.	descuentos por pagos oportunos o anticipados, garantizando la credibilidad de los proveedores y la rentabilidad de la operación.
Dependencia financiera de créditos bancarios.	La empresa no cuenta con un capital para el financiamiento de la operación de medianas y grandes obras y el financiamiento de las entidades bancarias es limitado.	La empresa no puede acceder a contratar obras de mediana y gran envergadura que podrían representar mayor rentabilidad, se apalanca mediante créditos limitados y con los proveedores.
No pago oportuno de las obligaciones.	Se incumple constantemente con el pago de las obligaciones a proveedores.	El incumplimiento acarrea suspensión de los servicios de proveedores y aliados por lo q se frena o para la operación incumpliendo a clientes, además no permite realizar negociaciones eficientes por los plazos de pago prolongados.
Depreciación de la maquinaria.	Los equipos sufren depreciación ano tras ano	A medida que la depreciación de los

	<p>hasta llegar a un punto donde deben ser reemplazados.</p>	<p>equipos aumenta su eficiencia y rendimiento disminuyen además de incrementarse los costos en los mantenimientos preventivos y correctivos.</p> <p>Disminuye las posibilidades de venta y el valor comercial.</p>
<p>Largos tiempos de rotación de cartera.</p>	<p>Los largos tiempos de rotación de cartera, presentan problemas de liquidez y afectan directamente la estructura financiera de la empresa.</p>	<p>La liquidez aumentan directamente la operación y entorpece su normal transcurrir, disminuye la rentabilidad, se pierde credibilidad, se incumple con los clientes.</p>
<p>No poseer vehículos propios para el transporte de equipo y materiales.</p>	<p>La empresa subcontrata todos los procesos de transporte de maquinaria e insumos y materiales.</p>	<p>Aunque en la región existe una amplia oferta de equipos para el transporte el que no siempre estén disponibles o la variabilidad de la oferta a medida que la demanda en la región aumenta, desestabiliza</p>

		los precios y dificulta la operación.
Variedad y cantidad de equipos limitada	Las obras requieren a menudo diferentes tipos de equipos en etapas similares o diferentes, de acuerdo al objeto y las necesidades del cliente.	El tener una cantidad y variedad de equipo limitada obliga a que en ocasiones el cliente se vea obligado a buscar otro proveedor para completar los servicios requeridos o cambie por uno que cumpla con la totalidad de sus necesidades.
Baja capacidad de respuesta ante un daño mecánico.	Los servicios de reparación y mantenimientos son subcontratados en su totalidad y la mano de obra calificada para este tipo de servicio es limitada en la región.	En general los tiempos en el sector de la construcción y los recursos juegan un factor fundamental en el servicio, el no contar con mano de obra propia para atender los inconvenientes presentados ocasionan mayores tiempos de respuesta y atrasos en la ejecución de labores de los clientes.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

Con los insumos que se encontraron en el diagnóstico realizado y en la matriz DOFA simple, se aplican los elementos de planeación estratégica y se propone el plan de mejoramiento para el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S.

Un plan de mejoramiento es un proceso de la administración estratégica que permite a las instituciones o empresas estar alertas frente a cambios producidos en el mercado en el que se desenvuelven, en lo que compete a tecnología y en si a su entorno, es decir es un proceso continuo y dinámico.

Por lo que es crucial identificar la misión, objetivos y a su vez estrategias de la empresa; la realización de un plan de mejoramiento se hace con la finalidad de que priorizar las fortalezas, minimizar las debilidades y aprovechen las oportunidades.

Toda empresa debe diseñar planes de mejoramiento para ver en que se está fallando y de esta manera lograr que exista un mejoramiento de los procesos y se pueda conseguir el logro de los objetivos y las metas planteadas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

3.1 AJUSTE ORGANIZACIONAL

Desde el año 2011 en el proceso de adaptación de la empresa al mercado regional, su segmentación y principales líneas de negocio se han presentado cambios debido a las condiciones existentes de oferta y demanda; lo que ha permitido identificar una mayor oportunidad de participación en el desarrollo de obras civiles en las cuales se hace necesario el uso de maquinaria pesada, lo que proporciona una rentabilidad mayor a la del alquiler de los equipos.

Adicional a esto las políticas gubernamentales dirigidas a controlar el avance y proliferación de la minería ilegal, ha creado restricciones de entrada al país de equipos usados. Lo cual de entrada limita la oportunidad de competir con los precios y los equipos nuevos que ofrecen otros sectores de la industria.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera necesario ajustar la misión y visión de la empresa, dándole un enfoque más preciso y direccionado a las fortalezas y oportunidades identificadas.

Para definir la nueva visión se analizaron los siguientes parámetros:

- CUAL ES EL NEGOCIO
- PARA QUE EXISTE
- PRINCIPIOS Y VALORES
- A QUIEN SIRVE
- OBJETIVOS
- VALOR SOCIAL

3.1.1 Visión propuesta. En el año 2017 TODOTERRENO S.A.S será reconocida en la región cafetera como la empresa número uno en prestación de servicios de alquiler de equipos y desarrollo de obras civiles con maquinaria pesada de primer nivel, basada en procesos eficientes, seguros y atención técnica particular a cada proyecto.

3.1.2 Misión propuesta. TODOTERRENO S.A.S es una empresa prestadora de

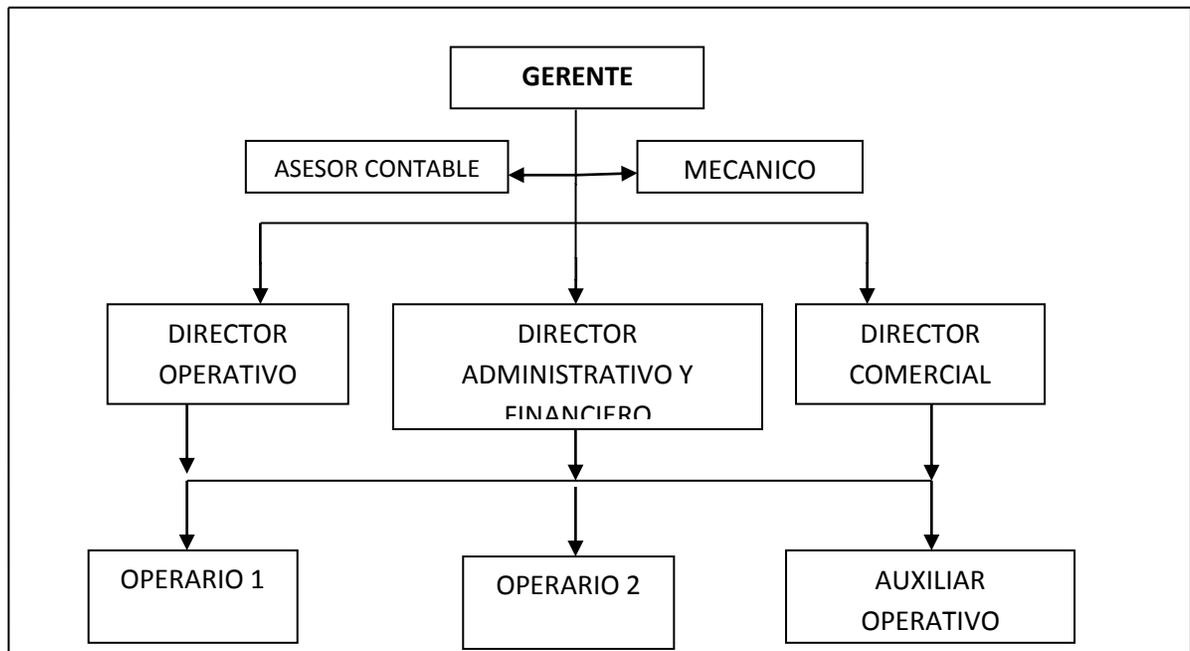
servicios de alquiler de maquinaria pesada para la construcción, ejecución de obras civiles e infraestructura vial, movimiento de tierra y consultoría para la ejecución de proyectos, que ofrece a sus clientes un producto altamente competitivo y personalizado con equipos y procedimientos eficientes y seguros, un personal con alto sentido de pertenencia y compromiso, buscando la armonía con el medio ambiente, el mejoramiento continuo y la maximización del valor de la empresa.

3.1.3 Nuevo valor. El valor que se quiso agregar es:

Sentido de pertenencia: Cada una de las personas relacionadas con la organización procurara desarrollar sus labores con cariño y pensando siempre en el crecimiento de la empresa y la mejora continua.

3.1.4 Organigrama propuesto.

Figura 7. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

3.1.5. Funciones de los cargos adicionales.

Director Administrativo y Financiero:

CARGO:	Director Administrativo y Financiero
SUPERVISA A:	N.A
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Diligencia los contratos del personal vinculado.• Realizar pagos, retiros y novedades de seguridad social de todo el personal de la empresa.• Elabora facturas para el cobro de alquileres, contratos de obra o similares del equipo suministrado a clientes o de los contratos de obra suscritos.• Archiva la documentación como: correspondencia enviada, correspondencia recibida, contratos de obra, hojas de vida, pagos de seguridad social, cotizaciones, entre otros.• Responsable de la información financiera primaria, debe alimentar el programa contable, información de ingresos y egresos.• Programar pago de obligaciones financieras, pago de impuestos e información requerida según la normatividad para el funcionamiento de la empresa.• Proyectar las nóminas del personal para que sean aprobados por la gerencia.• Revisar periódicamente el correo de la empresa, y dar respuesta a solicitudes, cotizaciones y otros.
DELEGACIONES:	
DEPENDE DE:	Gerente

Director Operativo:

CARGO:	Director Operativo
SUPERVISA A:	Operadores
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• Manejo, recopilación y verificación de la información operativa de las actividades desarrolladas por la empresa derivadas de los contratos y/o servicios de alquiler equipo, movimiento de tierra o cualquier otro para el que fuese contratado.• Mantenimientos y reparaciones de la maquinaria, verificación de rendimientos y manejo de personal operativo.• Revisión y control de las horas extras del personal operativo.• Recopila semanalmente los informes diarios de trabajo, verifica que estén bien diligenciados y tabula la información para realizar los cobros.• Recopila, entrega a Auxiliar operativo los recibos de suministro de combustible y revisa los recibos de suministro de combustibles, aceites, grasas y otros llevados a los operadores para el posterior pago de las obligaciones.• Apoya a la gerencia en el desarrollo de los contratos de obra de alquiler u obras civiles.• Responsable del control de los mantenimientos preventivos y/o correctivos de la maquinaria.• Da aviso de forma anticipada de cualquier anomalía reportada por el operador para coordinar compra de repuestos o contrato de mano de obra calificada.• Realiza visitas periódicas al personal en obra para verificar las condiciones de trabajo (estas visitas son

	<p>coordinadas por la gerencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio y asistencia a los clientes en lo concerniente a desempeño y servicio en obras y garantías. • Manejo de caja menor, diligenciamiento y uso según el formato y el instructivo entregado. • Se debe desempeñar según los valores corporativos de Todoterreno S.A.S. • Debe utilizar adecuadamente los equipos de protección personal cuando fuere necesario.
DELEGACIONES:	N.A
DEPENDEN DE:	Gerente

Auxiliar Operativo:

CARGO:	Auxiliar Operativo
SUPERVISA A:	No Aplica
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad y operatividad de equipos y volquetas en el frete de trabajo al inicio de cada jornada y durante el transcurso de la misma. • Diligenciar diariamente los formatos de control de excavación y retiro, volumen de volquetas, control de uso de maquinaria y equipo y control de retiro de material. . • Velar por el óptimo rendimiento de los equipos en obra, según condiciones de obra, climáticas y demás. • Controlar los niveles de excavación, llenos y demás niveles necesarios para garantizar la calidad de las obras desarrolladas. • Controlar la cantidad de pasadas con los equipos para la conformación de llenos, el espesor de las capas, la humedad del material y demás factores relacionada con la calidad de los llenos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener aseado y señalizado el sitio de entrada y salida de las volquetas y equipos, para evitar accidentes y molestias en la circulación de las vías aledañas a la obra. • Hacer uso permanente de los elementos de protección personal dentro de la obra. • Informar diariamente de cualquier anomalía, daño o inconveniente sufrido a los equipos o personal relacionado con las obras.
DELEGACIONES:	N.A
DEPENDEN DE:	Director Operativo

Director Comercial:

CARGO:	Director Comercial
SUPERVISA A:	N.A
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar periódicamente a clientes relacionados en la base de datos de la empresa. • Mantener contacto con los contratantes de las obras en ejecución para medir el nivel de servicio prestado. • Revisar la base de datos de la contratación estatal a nivel regional para ofrecer los servicios. • Estar en constante relación con proveedores y aliados estratégicos, para lograr buenos precios, créditos y demás condiciones comerciales favorables. • Alimentar base de datos de clientes nuevos y posibles clientes. • Elaborar plan de ventas anuales y presentar informes bimensuales de las metas en ventas.
DELEGACIONES:	N.A.
DEPENDEN DE:	Gerente

3.2 MATRIZ DE ACTIVIDADES

De acuerdo a la identificación de actividades realizada en el diagnóstico, se procedió a agruparlas por departamentos o áreas y complementarlas.

Tabla 46. Matriz de cargos y actividades

DEPARTAMENTOS O ÁREAS	ACTIVIDADES
RECURSOS HUMANOS	Recepción de hojas de vida, selección de personal, contratación, afiliación, capacitación
FINANCIERO	Presupuesto, proyecciones y gestión de resultados
ADMINISTRATIVO	Planear, verificar, dirigir, controlar, ejecutar.
ARCHIVO	Recepción de documentos, clasificación, y archivo de documentos
COMPRAS	Presupuesto e inventario, proveedores
CRÉDITOS	Estudio de crédito y aprobación, desembolsos.
NÓMINA	Formas de pago, y canales para realizar los pagos
COMUNICACIÓN	Correspondencia
CONTABILIDAD	Pago de impuestos, declaración de renta y asientos contables
OPERATIVO	Visita de obra y reconocimiento, personal en obra, mantenimiento de equipos.

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

3.3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Tabla 47. Matriz de Identificación de procesos

NOMBRE DEL PROCESO IDENTIFICADO	DEPARTAMENTOS/ ÁREAS QUE INTERACTÚAN	POSIBLE DUEÑO O RESPONSABLE	CLASIFICACIÓN DEL PROCESO: DIRECCIÓN, REALIZACIÓN O APOYO
Planeación y Gestión Gerencial	Administrativo Operativo	Gerente	Dirección Misional
Administrativo	Administrativo Administración del talento humano	Director Administrativo	Apoyo
Financiero	Gestión Financiera Gestión Contable	Director Administrativo	Apoyo
Operación	Operativa Administrativo Gerencial	Director Operativo	Estratégico

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

3.4 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

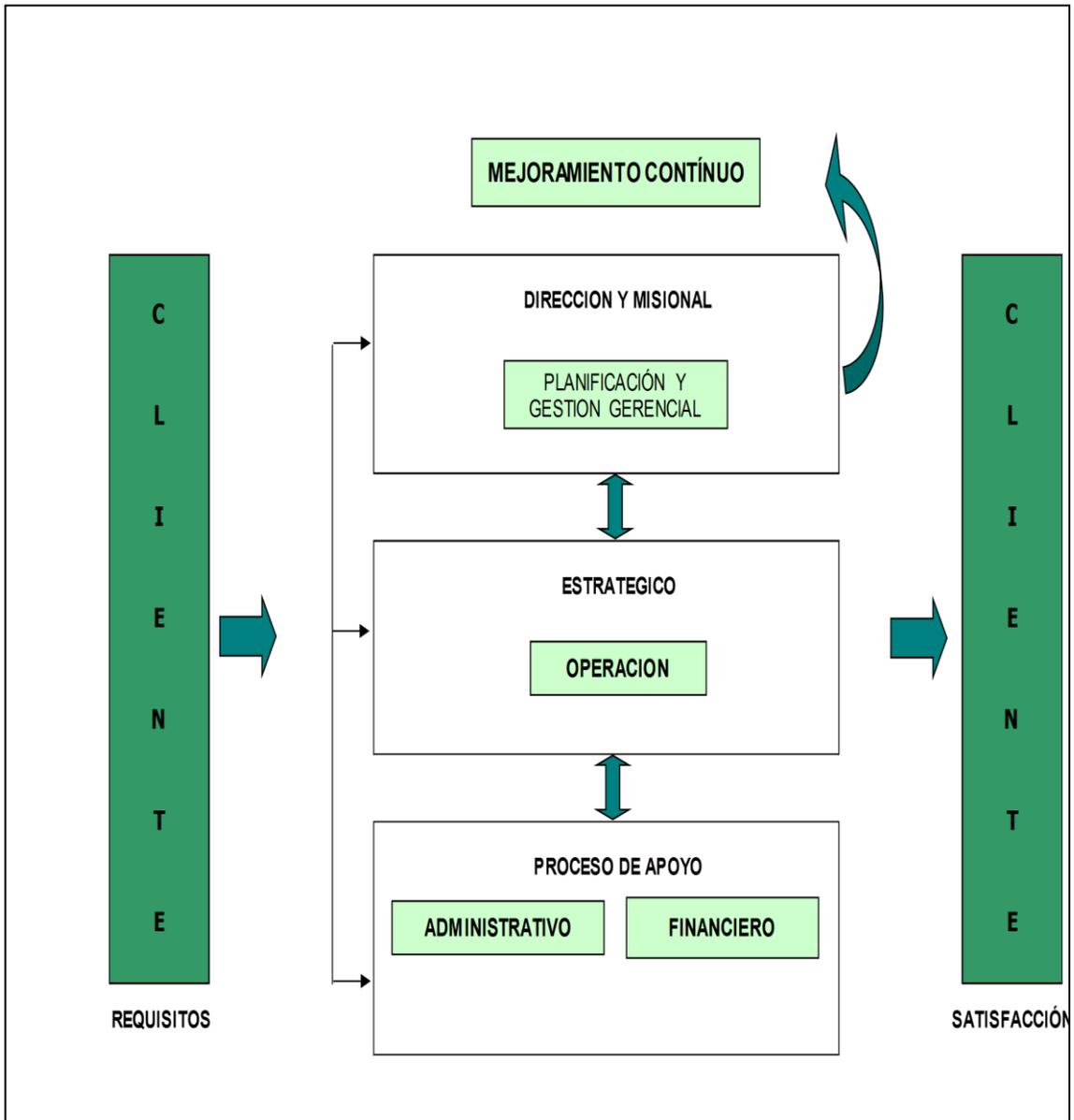
Tabla 48. Clasificación de procesos

MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE PROCESOS					
No.	PROCESOS DE REALIZACIÓN Y PRINCIPALES ACTIVIDADES	No.	PROCESOS DE DIRECCIÓN Y PRINCIPALES ACTIVIDADES	No.	PROCESOS DE SOPORTE Y PRINCIPALES ACTIVIDADES
1	OPERACIÓN	2	PLANEACIÓN Y GESTIÓN GERENCIAL	3	ADMINISTRATIVO
				4	FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia de los investigadores

3.5 MAPA DE PROCESOS

Figura 8. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia de los investigadores

3.6 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Tabla 49. Caracterización procesos

Nombre del proceso: GESTIÓN DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS				
Objetivo: Realizar las actividades administrativas que permitan el adecuado funcionamiento de la empresa.				
Responsable o Dueño: DIRECTOR ADMINISTRATIVO				
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	clientes
A. Cliente externo	Requerimiento de personal	1.Reclutamiento de hojas de vida. 2.Clasificación de las hojas de vida. 3.Entrevista. 4.Pruebas. 5.Exámenes médicos. 6.Vinculación	Personal Idóneo	Cliente externo
B. Cliente interno y externo	Manejo de documentación	1. Manejo de correspondencia y archivo.	Documentación en orden	Cliente externo e interno
Documentos	Seguimiento	Medición	Recursos Humanos	Recursos Físicos
A. 1. Oficio de requerimiento de personal. 2. Hojas de vida. 3. Formato de entrevista 4. Formatos de pruebas. 5. Resultados de pruebas. 6. Soporte de exámenes médicos. 7. Legalización de contrato laboral. 8. Soportes de afiliación.	Control de documentos.	Indicador de tiempo para la contratación.	Director Administrativo Psicólogo Gerente	Papelería Equipos de cómputo.
B. 1. correspondencia 2. Archivo	Comités de gerencia	Revisión de carpetas por anualidades.	Director Administrativo	Papelería Equipos de cómputo.
Revisado por: (Nombre, Cargo y Firma)				
Aprobado por: (Nombre, Cargo y Firma)				

Nombre del proceso: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN GERENCIAL				
Objetivo: Planear el plan estratégico de la organización basados en el ciclo PHVA				
Responsable o Dueño: Gerente general				
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Clientes
Cliente interno Cliente externo	Análisis del sector	1. Planear. 2. Hacer 3. Verificar 4. Actuar	Plan estratégico	Cliente interno.
Documentos	Seguimiento	Medición	Recursos Humanos	Recursos Físicos
1. Informes del sector. 2. Informes de gestión.	Junta Directiva	Indicadores de Gestión	Gerente	Papelería Equipos de cómputo.
Revisado por: (Nombre, Cargo y Firma)				
Aprobado por: (Nombre, Cargo y Firma)				

Nombre del proceso: FINANCIERO				
Objetivo: Contabilidad, gestión financiera, asientos contables				
Responsable o Dueño: DIRECTOR ADMINISTRATIVO				
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Clientes
Gerente General, y socios	Histórico de presupuesto, estados financieros	1. Recolectar información contable. 2. Verificar la información. 3. Procesar información. 4. Autorizar presupuesto. 5. Manejo de cuentas	Ejecución del presupuesto.	Cliente interno, gerente general y socios
Documentos	Seguimiento	Medición	Recursos Humanos	Recursos Físicos
1. Estados financieros. 2. Informes de compras. 3. Informes de Inventarios. 4. Formatos de cobro.	Comités de Gerencia	Porcentaje de lo real sobre lo presupuestado.	Director Administrativo	Papelería. Equipos de cómputo.
Revisado por: (Nombre, Cargo y Firma)				
Aprobado por: (Nombre, Cargo y Firma)				

Nombre del proceso: OPERATIVO				
Objetivo: Ejecutar todas las operaciones relacionadas con el objeto social de la empresa				
Responsable o Dueño: DIRECTOR OPERATIVO				
Proveedor	Entrada	Actividades	Salidas	Clientes
Gerente General Clientes Externos	Solicitudes ejecución obras	1. Visitas de obra. 2. Realización de presupuestos. 3. Manejo de personal. 4. Supervisión de obra.	Cronogramas de ejecución de obra. Obras ejecutadas	Cliente interno Cliente externo
Documentos	Seguimiento	Medición	Recursos Humanos	Recursos Físicos
1. Planillas 2. Formatos de controles	Comités de obra y gerencia	Número de obras en ejecución	Director Operativo	Papelería. Equipos de cómputo. Maquinaria.
Revisado por: (Nombre, Cargo y Firma)				
Aprobado por: (Nombre, Cargo y Firma)				

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO

EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.

ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
Débil estructura administrativa	Realizar un proceso de planeación estratégica teniendo en cuenta la situación actual de la empresa.	Redefinición de la Misión teniendo en cuenta el Que?; el Cómo? Y Para Quién?. Redefinición de la Visión considerando que debe ser alcanzable y factible. Revisión de Valores. Ajuste de	Misión definida. Visión definida. Valores ajustados. Organigrama ajustado. Procesos identificados y caracterizados	Estatutos ajustados y corregidos con todas las nuevas definiciones y herramientas incorporadas y aprobadas.	Trabajo conjunto y permanente con colaboradores.	Diciembre 2014	Gerente

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO**EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.****ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
		organigrama. Identificación y caracterización de procesos.					
Carencia de manual de funciones y responsabilidad de los cargos.	Elaborar los manuales de funciones de cada uno de los cargos.	Documentar cada cargo de acuerdo a las funciones desarrolladas.	Manual de funciones estructurado.	Manual incorporado a los estatutos.	Mesas de trabajo por áreas.	Diciembre 2014	Gerente Cada uno de los colaboradores.
Depreciación de la maquinaria.	Desarrollar un programa de mantenimientos preventivos y correctivos a través de un	Determinar cada cuanto es necesario realizar mantenimiento a cada	Fallas permanentes en los equipos, mantenimientos correctivos	Hoja de lubricación e historial de intervenciones de la máquina.	Revisar frecuencia de reparación de piezas.	Octubre de 2014.	Director Operativo

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO**EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.****ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
Los equipos no cuentan con seguro contra robo, accidentes y demás.	outsourcing. Determinar un plan de provisionamiento y actualización de equipos con un máximo de horas	máquina y documentarlo. Elaborar un plan de mantenimiento periódico de la maquinaria. Evaluación permanente del mercado nacional e internacional	Plan de seguimiento maquinaria formulado. Demandas recibidas,	Formatos elaborados y documentados. Pólizas suscritas y pagadas.	Informes en comités de gerencia. Verificar actualización y	Diciembre 2014	Gerente Director Operativo.
	Determinar los tipos de	para adquirir a buen precio				Enero 2015	Gerente

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO**EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.****ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
	cubrimientos que se necesitan para el desarrollo del objeto de la empresa y los principales riesgos	nueva maquinaria. Cotizar con varias compañías, definir los alcances y coberturas, adquirir pólizas.	reparación de daños a terceros, garantías, perdidas de equipos.		vigencia de las pólizas.	de 2015	
No poseer vehículos propios para el transporte de equipo y	Realizar alianzas con terceros	Definir tabla de pagos de transporte dentro del casco urbano	Verificar el pago de los fletes de acuerdo a los valores de las tablas	Cuadro comparativo de fletes pagados con tablas autorizadas.	Actualizaciones trimestrales de tablas de fletes, verificación de causas o	Octubre 2014	Gerente.

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO**EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.****ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
materiales.		y al área rural del área metropolitana de Pereira	desarrolladas.		disponibilidad para los valores pagados por fuera de esta.		
Variedad y cantidad de equipos limitada.	Realizar alianzas para el ofrecimiento de equipos de terceros a clientes propios	Realizar negociaciones con propietarios de equipos para sub arrendar a precios competitivos.	Mayor cantidad de clientes atendidos en el año.	Horas de equipo alquiladas en un año.	Verificar el buen funcionamiento y la satisfacción del cliente con los equipos arrendados de socios estratégicos.	Diciembre 2014	Gerente.
Baja capacidad de respuesta ante un daño	Sub contratar la totalidad de los mantenimientos correctivos de	Realizar un contrato anual para la atención de	Hoja de vida de los equipos, seguimiento y de lubricación.	Horas de maquina paradas frente a un daño.	Verificar el tiempo de respuesta ante cada daño		

3.7 PLAN DE MEJORAMIENTO**EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.****ESTRATEGIA: ADMINISTRATIVA**

OBJETIVO: Fortalecer el área administrativa de la empresa TODOTERRENO S.A.S. de tal forma que al interior de la empresa se implementen las herramientas de planificación estratégica de tal forma que se puedan plantear metas de crecimiento y mejora continua.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
mecánico.	las maquinas con una empresa que tenga capacidad de respuesta inmediata ante cualquier requerimiento.	los equipos.			reportado en los formatos.		
Falta de plan de ventas y estrategia de mercado.	Diseñar una estrategia de mercadeo.	Realizar análisis del sector donde se tenga en cuenta tendencias competidores y barreras.	Estrategia de mercadeo diseñada.	Documentos con información recolectada tareas asignadas.	Evaluación y seguimiento en comités de gerencia.	Agosto 2014	Gerente Directores

PLAN DE MEJORAMIENTO							
EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.							
ESTRATEGIA: FINANCIERA							
OBJETIVO: Desarrollar acciones que permitan encontrar la manera de adecuarse financieramente a las condiciones que presenta el entorno y ser más competitivos en el mercado.							
DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
Limitada liquidez y disponibilidad de fondos.	Realizar un plan financiero anual, para establecer la capacidad de inversión y financiación de proyectos.	Realizar proyectos que se puedan financiar, realizar alianzas estratégicas para la inversión en obras de mayor capacidad a la propia.	Estado de resultados, Balance General. Informes del área de contabilidad.	Análisis financiero de los indicadores.	Comparativo con años anteriores en creación de riqueza, utilidades y crecimiento de los activos.	Diciembre de 2014	Gerente.
Dependencia financiera de créditos bancarios	Provisionar las utilidades generadas por la empresa para ser reinvertidas.	Provisionar utilidades hasta el año 2016. Buscar socios estratégicos que puedan financiar	Aumento de los activos. Mayor inversión, desarrollo de	Estado de resultados, Balance. Valores de los contratos ejecutados en	Rendición de cuentas en asamblea de socios.	Diciembre de 2014	Gerente. Accionistas.

PLAN DE MEJORAMIENTO

EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.

ESTRATEGIA: FINANCIERA

OBJETIVO: Desarrollar acciones que permitan encontrar la manera de adecuarse financieramente a las condiciones que presenta el entorno y ser más competitivos en el mercado.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
		proyectos rentables.	proyectos de mayor inversión.	periodos evaluados.			
No pago oportuno de las obligaciones.	Definir planes de cobro de actividades y planes de pago con proveedores. Disponer de capital base y créditos para ejecutar los proyectos.	Realizar contratos y obtener las garantías previas para el recaudo de la facturación. No invertir la totalidad de las utilidades obtenidas.	Rotación de cuentas por cobrar. Rotación de cuentas por pagar	Estados financieros, Informes del área contable	Días de rotación de cuentas por cobrar superior a días de rotación de cuentas por pagar no mayor a 7 días.	Diciembre de 2014	Gerente.

PLAN DE MEJORAMIENTO

EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.

ESTRATEGIA: FINANCIERA

OBJETIVO: Desarrollar acciones que permitan encontrar la manera de adecuarse financieramente a las condiciones que presenta el entorno y ser más competitivos en el mercado.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
Falta de plan de ventas y estrategia de mercado.	De acuerdo a los indicadores de ventas anuales existentes realizar un plan de ventas anual y una estrategia.	Nombrar un director comercial con experiencia, desarrollar e implementar plan de ventas.	Aumento en las ventas por periodos y de acuerdo al plan generado	Evaluaciones periódicas.	Reuniones al final de los periodos para revisar las metas del plan de ventas y resultados.	Diciembre 2014	Gerente Director Financiero.
Desorden en el manejo financiero y contable.	Mejorar las prácticas financieras y contables.	Documentar y sistematizar las actividades contables. Realizar presupuestos	Contabilidad sistematizada	Programa contable actualizado	Informes y seguimiento en comités de gerencia.	Agosto 2014	Gerente Director Administrativo

PLAN DE MEJORAMIENTO

EMPRESA TODOTERRENO S.A.S.

ESTRATEGIA: FINANCIERA

OBJETIVO: Desarrollar acciones que permitan encontrar la manera de adecuarse financieramente a las condiciones que presenta el entorno y ser más competitivos en el mercado.

DEBILIDAD O NECESIDAD	ACTIVIDADES	TAREAS	INDICADORES	MEDIO PARA VERIFICAR EL INDICADOR	ACCIONES DE SEGUIMIENTO	PLAZO	RESPONSABLE
		periódicos y compararlos con los resultados reales, identificando las causas de las diferencias.					

4. CONCLUSIONES

Los antecedentes de la empresa y la descripción de la evolución del área Administrativa y Financiera, sirven de soporte para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento; conocer los cargos que existían y el perfil del personal que labora en el área dejan como resultado la necesidad de alinear los objetivos de la empresa.

La aplicación de herramientas administrativas como el análisis DOFA, y la planeación estratégica, permitieron identificar factores críticos para mejorar, como lo son: la administración del recurso humano ya que es uno de los objetivos para fortalecer, definir las funciones por persona, las responsabilidades y las competencias.

Este trabajo se basó en presentar una propuesta de organización del área administrativa de TODOTERRENO S.A.S. donde el enfoque sea por resultados, bajo los esquemas de eficiencia y eficacia, donde los logros fueran obtenidos en equipo y medidos por indicadores más precisos. La propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, que le permitirá a la empresa hacer frente a las necesidades del entorno, y en la medida en que se prepare para enfrentarlo podrá enfocar sus energías en alcanzar su plan de expansión y crecimiento.

Algunas de las estrategias propuestas y ejecutadas en el área administrativa correspondieron a definir el direccionamiento estratégico para la empresa, así como el diseño del organigrama y el manual de funciones correspondiente.

Una vez concluida la elaboración del plan de mejoramiento para la empresa, se ha llegado a los siguientes:

- La empresa a pesar de no tener una planificación estratégica establecida por escrito, ha alcanzado un gran nivel de desarrollo que, aunque poco ordenado, ha beneficiado y sostenido a su dueño. Este crecimiento se logró observar en la cantidad de empleados con los que contaba en sus inicios y con los que tiene hoy en día, además del sostenimiento en el tiempo.
- TODOTERRENO S.A.S. es una empresa que pertenece a una sola persona, sobre la cual se centra la tarea de tomar decisiones de todo tipo: administrativas, financieras, operativas entre otras, pero con la ampliación de la planta de personal podrá ser apoyado en esta toma de decisiones.
- La falta de políticas de compras, de ventas, y de recursos humanos no han permitido mantener lineamientos para la toma de decisiones en situaciones especiales en las que la empresa necesite de una respuesta pronta a sus requerimientos.
- La capacitación y motivación permanente a los empleados de la empresa hacen que estos se sientan bien en sus puestos de trabajo y aumenten su productividad.
- La evaluación del desempeño es una herramienta importante para determinar la forma en que los empleados de la empresa están desempeñando su trabajo y de acuerdo a eso poder elaborar planes de mejora para cada uno.
- Aunque es una empresa pequeña, el tener formalizadas su objeto social y existir como persona jurídica, genera respaldo y confiabilidad ante los clientes, lo que provee un grupo de clientes bases y un potencial de tener mayor participación en el mercado local y regional. .
- Entre los principales factores que ayudaron a que la empresa pueda

desarrollarse estructural y económicamente además de la capacidad de su dueño son los préstamos bancarios a los que tiene acceso y que le permiten adquirir herramientas para mejorar la calidad de los productos que ofrece.

- La empresa no ha elaborado un presupuesto o realizado algún tipo de planificación financiera por lo que sus manejos se proyectan en liquides, con el Plan de mejoramiento se buscó establecer las finanzas en la rentabilidad para generar una empresa con mayor sostenimiento a mediano y largo plazo.
- La empresa lleva los registros contables básicos, lo cual es muy importante pues con el análisis de esta información se pudo visualizar la situación financiera de la organización.
- El enfoque por resultados es cada vez más necesario bajo los esquemas de la eficiencia y la eficacia que conlleva a la productividad, de manera que logre optimizar los costos razonables sin detrimento de la calidad.
- El área operativa es la parte más importante de la empresa, motivo por el cual las personas que laboran en ella tienen muy claros los procesos que allí se desarrollan, falta más organización.
- En las empresas que venden servicios es necesario realizar un análisis de los procesos, con el fin de saber si lo que se está haciendo está bien para de lo contrario poder tomar las medidas correctivas y lograr la correcta satisfacción del cliente.
- Dentro del área administrativa y financiera, la empresa debe manejar actividades para introducir el producto en el mercado y concretar ventas con nuevos clientes.

- Según la encuesta realizada se concluye que TODOTERRENO S.A.S. tiene una muy buena aceptación dentro del mercado al que dirige sus productos, debido a la calidad que tienen y a los precios competitivos y adecuados.
- La empresa ha mantenido a sus clientes durante el periodo que lleva constituida, lo que habla bien de sus productos y del servicio que ofrece.
- TODOTERRENO S.A.S. no cuenta con una estrategia comercial definida, elemento muy importante dentro del plan de mejoramiento, crear una imagen corporativa “un logo y un lema” que identifique la marca y que genere recordación entre los clientes, del servicio prestado y que sea sinónimo de calidad y buen servicio.
- Se recomienda que la empresa implemente todas las estrategias sugeridas en aras de un crecimiento sostenible y así garantizar el logro de los objetivos a largo plazo.
- Renovación de maquinaria la cual tenga más de 10.000 horas de uso o que presente fallas mecánicas.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda adoptar la planificación estratégica propuesta en este plan, y socializarla con todos los colaboradores para que tengan claro cuáles son los objetivos de la empresa, la misión, visión y demás elementos que la componen para que puedan alcanzar un desarrollo continuo y ordenado.
- Con el ajuste del organigrama se debe descentralizar el poder del nivel directivo y transferir responsabilidades a los otros niveles pues todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad.
- TODOTERRENO S.A.S. debe tener en cuenta las condiciones cambiantes de los factores internos y externos y actualizar constantemente el estudio situacional elaborado; a fin de poder tomar decisiones acertadas en el momento adecuado, aprovechando las fortalezas y contrarrestando las debilidades.
- Se debe adoptar una política rigurosa en la firma previa con los clientes de documentos que respalden las relaciones comerciales, tales como contratos, actas de inicio, pagares, facturas, pólizas y demás, también verificar el historial de las empresas o personas naturales, verificando la su capacidad administrativa o financiera, para que se garanticen el pago de las obligaciones de los servicios prestados por la empresa Todoterreno S.A.S, además respalden los riesgos de la operación.
- Planificar y ejecutar el programa de capacitación continua de los colaboradores de acuerdo a las necesidades de la empresa, del mercado y de la sociedad, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos, financieros, operativos y comerciales.

- Es recomendable realizar una evaluación del desempeño de todos los colaboradores de la empresa por lo menos una vez al año de tal forma que se puedan identificar errores en su desenvolvimiento y corregirlos en pro del mejoramiento continuo.
- La implementación de un sistema contable sistematizado es de gran ayuda para que la empresa pueda registrar todos los movimientos que realiza en su actividad empresarial, buscar el asesoramiento contable por parte de un profesional que provea la información financiera, oportuna y confiable.
- Hacer un ejercicio de culminación o refinanciación de los pagos de los préstamos bancarios que actualmente mantiene la empresa e implementar una política de ahorro para la adquisición de maquinaria y cualquier otro tipo de mejora, es una opción viable para evitar el endeudamiento en la empresa.
- La empresa debe generar un plan de acción anual que permitirá controlar de manera más eficiente las metas e indicadores acorde al presupuesto.
- La empresa debe hacer uso de la diagramación de los procesos presentados en este trabajo a fin de que los colaboradores tengan claras las actividades que deben desarrollar y poder evitar fallas.
- Analizar junto a cada persona encargada los procesos de la empresa de tal forma que se puedan identificar fallas, desperdicios o cualquier otro tipo de desviación en las tareas.
- Calcular los indicadores de gestión de la producción en cada proceso de la empresa para poder medir aspectos como la eficiencia de la operación.
- Mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios y buscar nuevos

nichos del mercado tanto locales, regionales y nacionales.

- Generar un plan de estímulos e incentivos para los clientes nuevos y anteriores de la empresa buscando incentivar y mantener su fidelidad con respecto a los productos que compran.
- De acuerdo al estudio y encuesta realizados, implementar un plan agresivo de publicidad y promoción de la empresa TODOTERRENO S.A.S.
- Realizar visitas periódicas por un ingeniero civil o personal técnico especializado en la labor a ejecutar, para que con su experiencia realice asesorías y acompañamiento en tareas específicas, para programar las tareas de manera eficiente.
- Es necesario que todos los integrantes de la empresa estén comprometidos con los cambios a implementar, pues los beneficiados serán todos, ya que el crecimiento empresarial permitirá el mejoramiento de las condiciones laborales y personales.

BIBLIOGRAFÍA

Activo, Pasivo y patrimonio. [En línea] Sucre: 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/.../actipaspatri.htm>

Administración. [En línea]. Cali: 2009. [Consultado el 15 de Febrero de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html> Instituto de estudios

AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Icontec. 4 ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2007. 380 p.

ALFREDO, Programa integral de mejoramiento (PIM) en empresas de construcción, Revista Ingeniería de construcción, volumen 16^o 2, julio – diciembre 2001.

Análisis por procesos [en línea] Sucre: 2009. [Consultado el 14 de Diciembre de 2011] Disponible en Internet: [http:// F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht](http://F:\anteproyecto\Gestión Procesos.mht)

ARBOLEDA VÉLEZ, Germán. Proyectos: formulación, evaluación y control. 5 ed. Cali: AC Editores, 2003.210 p.

ARESE, Héctor Félix. Comercio y Marketing Internacional. 2 ed. Argentina. 1999. McGraw Hill.pag.31

ARNOLD, David. Manual de la Gerencia de Marca. Norma S.A., 1993.

BACKER, Morton y JACOBSON, Lyle, Contabilidad de costos, un enfoque administrativo y de gerencia. A ed. Bogotá: McGraw Hill. Pag.185.

COLLIN, Jim. Empresas que sobresalen (good to great) porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no, 2da Edición, Gestión 2000.

FERRE TRANZANO y otros. Enciclopedia de Marketing y Ventas. Océano/Centrum

GARCÍA. Oscar León. Administración financiera. 2 ed. Madrid: McGraw hill. 2006. 280 p.

GONZALEZ, Luis. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: 2003 Prentice Hall. 300 p.

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. 2 ed. Bogotá 2002. Mc Graw Hill. 338 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc Graw Hill. 530 p.

MÉNDEZ. Carlos. Metodología de la investigación. 4ta. ed. Bogotá; 2005 Mc Graw Hill. Pág. 100

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Thomson 5 edición

En línea: es.wikipedia.org/wiki/Organización

En línea: www.calidad.com.ar/calid033.html

En línea: www.fimeint.org/glosario.htm

En línea: www.Laborum.com