

**Plan de Negocios, para la Creación de la Unidad Estratégica de Negocio de Outsourcing de
Mantenimiento de ESSI SAS**

Diego Fernando Tarazona Pinzón

Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Gerencia de Negocios

Director:

M.A. – M.F. JORGE RAÚL SERRANO DÍAZ

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ciencias Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Dedico esta Tesis a todas las personas que han creído en mí y han estado en cada paso que doy, dándome su incondicional apoyo y alentándome a seguir adelante.

La dedico especialmente a mi madre quien ha sido fortaleza en todo tiempo y a mi esposa y mis dos hijos quienes son la fuerza para luchar por mis sueños.

Resumen

Título: Plan de Negocios, para la Creación de la Unidad Estratégica de Negocio de Outsourcing de Mantenimiento de ESSI SAS*.

Autor: Diego Fernando Tarazona Pinzón

Palabras Claves: Empresa, plan de negocio, mantenimiento, Outsourcing, estrategia de servicio**

Descripción:

La compañía ESSI SAS es una empresa santandereana, que inicio labores hace 17 años en el mercado nacional, durante los últimos 12 años de la experiencia adquirida, ha desarrollado un modelo practico de mantenimiento industrial aplicado al sector lácteo. Este producto innovador y único en el país, ha logrado indicadores de primer nivel en Colombia, obteniendo un modelo de gestión de alta productividad y conocimiento técnico, lo cual se ha convertido en su mayor fortaleza, pero también en su mayor riesgo.

Con las bases existentes se busca organizar un Plan de Negocios adecuado, que dará a la compañía giro total en busca de la optimización de los procesos y la consecución de resultados, consiguiendo crear una Unidad Estratégica de Negocio, mediante la presencia e implementación de diferentes herramientas estratégicas en plantas de proceso lácteo de diferente tamaño, capacidad, visión y ubicación, permite tener garantía de un producto estándar cuyos resultados a corto, mediano y largo plazo serán favorables a los indicadores de mantenimiento, administrativo y financiero.

Finalmente es un proceso con altos índices de calidad que aseguran la disminución de los riesgos asociados al mantenimiento, facilidad en los procesos de administración y disminución de costos a todo nivel, tener un plan de negocios bien definido asegura permanencia del producto en empresas que adquieren el servicio y sirve como herramienta de venta en la gestión comercial que se hace con la alta gerencia en las empresas del sector.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Jorge Raúl Serrano Díaz, Magíster en Administración con Énfasis en Finanzas.

Abstract

Title: Business Plan, for the Creation of the Strategic Business Unit of Maintenance Outsourcing of ESSI SAS.

Author: Diego Fernando Tarazona Pinzón*

Keywords: Company, business plan, maintenance, Outsourcing, service strategy**

Description:

The company ESSI SAS is a Santander company, which began work 17 years ago in the national market, during the last 12 years of the experience acquired, has developed a practical model of industrial maintenance applied to the dairy sector. This innovative and unique product in the country has achieved first level indicators in Colombia, obtaining a management model of high productivity and technical knowledge, which has become its greatest strength, but also its greatest risk.

With the existing bases, we seek to organize an appropriate Business Plan, which will give the company a total turn in search of the optimization of the processes and the achievement of results, managing to create a Strategic Business Unit, through the presence and implementation of different tools strategic in dairy plants of different size, capacity, vision and location, it allows to guarantee a standard product whose results in the short, medium and long term will be favorable to maintenance, administrative and financial indicators.

Finally, it is a process with high quality indices that ensure the reduction of risks associated with maintenance, ease of administration processes and decrease of costs at all levels, having a well-defined business plan ensures the permanence of the product in companies that acquire the service and serves as a sales tool in commercial management that is done with senior management in companies in the sector.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Jorge Raúl Serrano Díaz, Magíster en Administración con Énfasis en Finanzas.

Tabla de Contenido

	Pág.
1. Planteamiento del Problema	17
2. Objetivos	22
2.1 Objetivo General	22
2.2 Objetivos Específicos.....	22
3. Justificación	23
3.1 El Mercado Lácteo	24
3.2 Crecimiento del Producto	25
4. Marco de Referencia	26
4.1 Marco Histórico	26
4.2 Marco Teórico.....	29
4.2.1 Ventajas del BPO.....	33
4.2.2 Factores Críticos del Éxito en una Transacción de BPO	33
4.2.2.1 Claridad de Objetivos	33
4.2.2.2 Expectativas Realistas	34
4.2.2.3 Compromiso del Cliente	34
4.2.2.4 Definición Adecuada de Niveles y Modelos de Servicio.....	35
4.2.2.5 Flexibilidad Financiera	35

4.2.2.6 Conformidad Gerencial	35
4.2.2.7 Flexibilidad Operativa.....	36
5. Análisis de Mercado del Sector Lácteo	36
5.1 Mercado Potencial	44
6. Operación del Modelo.....	46
6.1 Ficha Técnica	46
6.1.1 ¿Que es el Outsourcing ESSI?	46
6.1.2 Misión	46
6.1.3 Visión.....	46
6.1.4 Objetivos Corporativos	46
6.1.5 Valores Corporativos	47
6.1.6 Capacidad de Atención al Mercado	47
6.2 Equipo de Trabajo.....	48
6.2.1 Cancha de Juego.....	49
6.2.1.1 Back Office.....	50
6.2.1.2 Ejecución.....	52
6.2.1.3 Ventas	53
6.2.2 Roles, Objetivos y Estrategias	53
6.2.2.1 Coordinador Administrativo	54

CREACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE OUTSOURCING	9
6.2.2.2 Coordinador de Calidad	59
6.2.2.3 Coordinador de Compras	63
6.2.2.4 Coordinador Logístico	66
6.2.2.5 Director de Zona	70
6.2.2.6 Director de Expansión.....	75
6.2.3 Organigrama	80
6.2.4 Back Office ESSI.....	81
6.3 Modelo de Gerenciamiento.....	82
6.3.1 Estrategias de Gerenciamiento.....	83
6.3.2 Formación de Líderes	85
6.3.2.1 <i>Plan de Formación</i>	86
6.3.3 Niveles Jerárquicos	89
6.4 Software Administrativo.....	91
6.4.1 Registro	92
6.4.2 Tablero	93
6.4.3 Personal.....	93
6.4.4 Horas Extras.....	93
6.4.5 Solicitud y Legalización de Recursos	94
6.4.6 Solicitud y Legalización de Viáticos	94

CREACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE OUTSOURCING	10
6.4.7 Solicitud de Suministro de Material	95
6.4.8 Agenda SMART	95
6.4.9 Modulo Finanzas.....	96
7. Análisis de Riesgos	96
7.1 DOFA.....	97
7.2 Fortalezas y Oportunidades.....	102
7.3 Reducir Debilidades.....	105
7.4 Minimizar Amenazas	106
8. Plan de Mercados	107
8.1 Matriz de Mercados	108
8.1.1 Penetración de Mercados	113
8.1.2 Apertura Comercial.....	114
8.1.3 Innovación del Producto	116
8.1.4 Diversificación del Producto.....	117
9. Plan Financiero	118
9.2 Facturación.....	118
9.2 P&G 2016	121
9.3 Flujo de Caja.....	123
9.4 Escenarios Posibles.....	125

9.5 Proyección a 2020	127
10. Presupuesto	128
11. Conclusiones	130
12. Recomendaciones	131
Bibliografía	132

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Características de mantenimiento que presentan las medianas y pequeñas empresas.</i>	43
Tabla 2. <i>Plantas Lácteas Importantes</i>	45
Tabla 3. <i>Coordinador Administrativo</i>	54
Tabla 4. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)</i>	54
Tabla 5. <i>Roles y Responsabilidad dentro del equipo de trabajo</i>	55
Tabla 6. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades</i>	57
Tabla 7. <i>Coordinador de Calidad</i>	59
Tabla 8. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)</i>	60
Tabla 9. <i>Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo</i>	60
Tabla 10. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades</i>	62
Tabla 11. <i>Objetivos e indicadores</i>	62
Tabla 12. <i>Coordinador de Compras</i>	63
Tabla 13. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Coordinador de Compras</i>	63
Tabla 14. <i>Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Coordinador de Compras....</i>	64

Tabla 15. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Coordinador de Compras</i>	65
Tabla 16. <i>Objetivos e indicadores Coordinador de Compras</i>	66
Tabla 17. <i>Coordinador Logístico</i>	66
Tabla 18. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Coordinador Logístico</i> ...	67
Tabla 19. <i>Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Coordinador Logístico</i>	67
Tabla 20. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Coordinador Logístico</i>	68
Tabla 21. <i>Objetivos e indicadores Coordinador Logístico</i>	69
Tabla 22. <i>Director de Zona</i>	70
Tabla 23. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Director de Zona</i>	70
Tabla 24. <i>Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Director de Zona</i>	71
Tabla 25. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Director de Zona</i>	73
Tabla 26. <i>Objetivos e indicadores Director de Zona</i>	74
Tabla 27. <i>Director de Expansión</i>	75
Tabla 28. <i>Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Director de Expansión</i> ...	75
Tabla 29. <i>Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Director de Expansión</i>	76
Tabla 30. <i>Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Director de Expansión</i>	78

Tabla 31. <i>Objetivos e indicadores Director de Expansión</i>	80
Tabla 32. <i>Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades</i>	97
Tabla 33. <i>Matriz DOFA – Oportunidades y Amenazas</i>	100
Tabla 34. <i>Estrategias aplicadas y dirigidas a Incrementar las Fortalezas y Oportunidades</i>	102
Tabla 35. <i>Estrategias aplicadas y dirigidas a reducir las debilidades</i>	105
Tabla 36. <i>Estrategias aplicadas y dirigidas a minimizar las Amenazas</i>	106
Tabla 37. <i>Clientes por Zona</i>	109
Tabla 38. <i>Base de Datos clientes ESSI SAS</i>	110
Tabla 39. <i>Proyectos 2016</i>	119
Tabla 40. <i>P&G BPO 2016</i>	122
Tabla 41. <i>Estado de Resultados BPO 2016</i>	123
Tabla 42. <i>Posibilidad 1. Escenario Ideal</i>	125
Tabla 43. <i>Posibilidad 2. Escenario solo Alta Probabilidad.</i>	126
Tabla 44. <i>Posibilidad 3. Escenario Negativo.</i>	127
Tabla 45. <i>Presupuesto</i>	128

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Ciclo plan de Negocios UEN.....	22
<i>Figura 2.</i> Histórico de Facturación BPO	26
<i>Figura 3.</i> Contratación Vs. Business Process Outsourcing.	32
<i>Figura 4.</i> Producción de leche en América Latina y el Caribe.....	37
<i>Figura 5.</i> Producción Lechera por regiones	39
<i>Figura 6.</i> Principales empresas del sector lácteo por regiones en Colombia	40
<i>Figura 7.</i> Empresas Lecheras más grandes de Colombia	40
<i>Figura 8.</i> Comunicado de prensa difundido por el INVIMA en el caso PARMALAT	42
<i>Figura 9.</i> Datos de producción diaria por clasificación empresarial	43
<i>Figura 10.</i> Logros de un Equipo de Trabajo.....	48
<i>Figura 11.</i> Cancha Estratégica BPO.....	50
<i>Figura 12.</i> Organigrama BPO.....	81
<i>Figura 13.</i> Actividades misionales y de soporte.....	82
<i>Figura 14.</i> Estrategias para Gerenciar.	84
<i>Figura 15.</i> Capacitación de líderes. Autodiagnóstico.....	86
<i>Figura 16.</i> Capacitación de líderes. Concepto del Iceberg.	87
<i>Figura 17.</i> Capacitación de líderes. Valores del Equipo Directivo.	87
<i>Figura 18.</i> Capacitación de líderes. Equipo de Alta Competencia.....	88

CREACIÓN DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO DE OUTSOURCING	16
<i>Figura 19.</i> Capacitación de líderes. Importancia de los sentidos.	88
<i>Figura 20.</i> Capacitación de líderes. Metodología de la Escalera.	89
<i>Figura 21.</i> Niveles Jerárquicos BPO	89
<i>Figura 22.</i> Proyecto Plataforma Administrativa BPO.....	91
<i>Figura 23.</i> Identificación de Clientes y Productos en Matriz de Mercados.	108
<i>Figura 24.</i> Facturación según Matriz de Mercados.	113
<i>Figura 25.</i> Facturación 2016, Detalle por meses.....	120
<i>Figura 26.</i> Facturación 2016, detalle por zonas	120
<i>Figura 27.</i> Facturación 2016, detalle por Clientes.	120
<i>Figura 28.</i> Facturación 2016, detalle según Probabilidad.....	121
<i>Figura 29.</i> Flujo de caja BPO Enero	124
<i>Figura 30.</i> Flujo de Caja BPO Diciembre	124
<i>Figura 31.</i> Facturación 2016 - 2020	127

1. Planteamiento del Problema

Electricidad y Servicios Industriales ESSI SAS, es una compañía santandereana, que lleva 17 años en el mercado nacional y que desde hace 8 años se encuentra en el mercado centroamericano y suramericano.

Siendo uno de los cuatro productos de ESSI SAS, BPO (Business Process Outsourcing), es el área especializada en mantenimiento que a lo largo de los últimos 12 años desarrolló un producto innovador y único hasta el momento en el país, un producto experto de Outsourcing de mantenimiento para el sector lácteo, siendo aplicado en Freskaleche S.A desde el año 2002 hasta la fecha.

La compañía ha desarrollado durante 12 años un modelo de mantenimiento exclusivo para el sector lácteo, aplicando técnicas de mantenimiento preventivo y predictivo, con el cual logró tener indicadores de primer nivel en el territorio nacional.

Este producto logró desarrollar un modelo de gestión de alta productividad y conocimiento técnico sólido en el personal que lo conforma, siendo estas, dos herramientas muy importantes, pero al mismo tiempo de alto riesgo ya que este modelo presentaba:

- Una alta concentración del conocimiento en el personal y no en un sistema.
- La gestión dependía de su coordinador.
- El modelo siempre fue llevado paralelo al software de mantenimiento del cliente, ya que ESSI SAS lo desarrolló en base de datos.

Los riesgos asociados al modelo actual, básicamente son la concentración del know-how (Debitoor, 2018), técnico en el personal durante más de 10 años, pasando a ser un modelo dependiente de las capacidades del personal. El BPO ha desarrollado y aplicado durante 12 años

metodologías, procedimientos, indicadores, y estrategias de optimización en los procesos productivos, mostrando resultados tangibles; al tiempo que la planta de proceso del cliente aumentaba su capacidad y número de activos a un ritmo acelerado de más del 22% anual, lo cual conlleva al aumento en equipos y procesos sobre los cuales el BPO tenía responsabilidad de asegurar su rentabilidad, confiabilidad y disponibilidad, índices que impactan directamente en la eficiencia global del proceso.

Al presentarse esta situación, la gestión administrativa y técnica del BPO crece, y a pesar de que el BPO aumentaba en recurso humano destinado al **HACER** no se automatizaba el modelo experto de mantenimiento en el **PLANEAR Y VERIFICAR**.

Siendo el ciclo completo PHVA la base del modelo experto de mantenimiento del BPO de ESSI SAS, con conceptos claros pero manejados en bases de datos de Excel, se obtenía:

- Un **Planear** con conceptos claros, pero sin software que lo soporte.
- Un **Hacer** de alta calidad y alta productividad.
- Un **Verificar** mediante indicadores que no son en tiempo real.
- Un **Actuar** basado en mejora continua.

Una vez se optimice el **Planear** y el **Verificar** del BPO, se podrán generar estrategias que generen objetivos de sostenibilidad y ventajas competitivas que permitan asegurar el crecimiento en función de las Megas establecidas por la compañía para el 2017. Buscando que el BPO sea un modelo flexible de Outsourcing que integra Mantenimiento Industrial, Ingeniería y Gestión, siendo reconocido por sus clientes como un aliado estratégico que potencia su productividad y competitividad, generando valor al cliente, a ESSI SAS y a la sociedad.

Cuando ESSI SAS quiere expandir este modelo al resto del País, se enfrenta a riesgos en la operación dependientes del personal que integra el proyecto; adicional, el hecho de no tener seguimiento de cada proyecto en tiempo real, impide la identificación oportuna y diaria desde la casa matriz de los resultados del mantenimiento, generando un alto riesgo, ya que, al realizar una tardía identificación de fallas en el proyecto, es posible perder un contrato y la imagen en todo el sector lácteo.

El producto de BPO u Outsourcing de Mantenimiento, se puede visualizar dentro del mercado, bajo las siguientes características:

1. Es un producto de mantenimiento, el cual fue desarrollado durante 12 años en un cliente, siendo este un modelo que no se había enfrentado a solucionar diferentes necesidades del mercado nacional, a las que había solucionado durante 12 años.

2. Este producto reemplaza al equipo de mantenimiento propio de una planta láctea, lo que genera que su contratación o venta se deba realizar y gestionar con cargos de alta gerencia, siendo así un producto impuesto a los mandos medios por las gerencias o juntas directivas de una planta.

3. Cada vez que este modelo entra a un mercado, llega a ocupar un espacio que en la actualidad se encuentra ocupado por contratistas de muchos años y por el personal propio de mantenimiento del cliente, ocasionando un desplazamiento de lo existente, de esta forma cada proyecto al iniciar va a encontrar fuerzas opositoras que desgastan y dificultan la obtención de resultados.

4. El producto de Outsourcing de mantenimiento genera un desplazamiento de lo existente, y ocupa este espacio con personal, cuya única diferencia es el conocimiento con Marca y Garantía ESSI SAS.

5. Este producto aún no cuenta con un software especializado, de tal forma que su modelo debe ser llevado paralelo al del cliente, ya que no se cuenta con formas de enlazado y actualización bidireccional de información, haciendo necesario realizar esta tarea manual y doble.

6. Este producto presenta los siguientes riesgos en el mercado:

- a. Depende del conocimiento técnico del personal.
- b. Cuando el personal toma experiencia por varios años y captura el Know How, exige salarios que exceden las escalas del mercado.
- c. Capacitar a un técnico puede tardar más de 12 meses.
- d. Los clientes tienden a contratar al personal de ESSI SAS.
- e. Los resultados dependen de la capacidad y experticia del personal técnico.
- f. El control y adquisición de datos desde la casa matriz no es en tiempo real.
- g. La aprobación de un contrato es difícil y la gestión para conseguirlo es extensa y ardua, pero con todo lo anterior es muy fácil perderlo.

Aun así, este es un producto que satisface una necesidad en el mercado actual del sector lácteo, por las siguientes razones:

- a. El conocimiento en UHT es muy bajo aun en el mercado.
- b. Los costos del mantenimiento propio Vs los costos del Outsourcing son más altos en un 20%, en costos directos.
- c. La productividad en el mantenimiento propio del sector lácteo tiene indicadores de no más del 50%.
- d. Los alcances del mantenimiento propio son menores, respecto a los alcances del Outsourcing.

e. Los tiempos de respuesta del mantenimiento propio son menores, en comparación a los conseguidos por el Outsourcing.

f. El mantenimiento propio no cuenta con equipos especializados de mantenimientos predictivos.

2. Objetivos

Se establecerá un plan de negocios que innove el modelo existente, siendo esta innovación aplicada a todo el ciclo de este producto:



Figura 1. Ciclo plan de Negocios UEN

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios, para la creación de la unidad estratégica de negocio de Outsourcing de mantenimiento de ESSI SAS.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el modelo de negocios, en el hacer, en él cómo hacerlo y en la generación de valor del mismo negocio.
- Elaborar un análisis de mercadeo dirigido al sector lácteo.
- Elaborar un análisis de operación del modelo en el sector lácteo.
- Elaborar un análisis estratégico que administre el modelo de negocio.
- Elaborar un plan financiero.

3. Justificación

La viabilidad financiera del producto de cara al mercado, convierte este proceso en un negocio llamativo para cualquier empresa, ya que la proyección del cliente en torno a la producción y la proyección de ESSI SAS en torno al aumento en ventas y consecución de proyectos tiende claramente al alza.

Generar un plan de negocios, que basa su estructura, secuencia lógica y datos, en la centralización del conocimiento y experiencia captada mediante la presencia e implementación de diferentes herramientas estratégicas en plantas de proceso lácteo de diferente tamaño, capacidad, visión y ubicación, permite tener garantía de un producto estándar cuyos resultados a corto, mediano y largo plazo serán favorables a los indicadores de mantenimiento, administración y financieros, lo cual resultará finalmente en un proceso con altos índices de calidad que aseguran la disminución de los riesgos asociados al mantenimiento, facilidad en los procesos de administración y disminución de costos a todo nivel.

Cuando ESSI SAS obtenga un modelo tangible del producto que ha suministrado al mercado lácteo por 12 años y por el cual es reconocido por pequeñas y medianas empresas, pero ahora constituido por un plan de negocio estratégico que muestra características anteriormente desapercibidas y resultados tangibles que afectan no solo la gestión del mantenimiento sino todo el entorno empresarial, permitirá a la compañía abarcar mucho más espacio en el mercado y por ende aumentar en gran manera los índices de facturación y utilidad anual.

Tener un plan de negocios bien definido asegura permanencia del producto en empresas que adquieren el servicio y sirve como herramienta de venta en la gestión comercial que se hace con la alta gerencia de las empresas del sector.

3.1 El Mercado Lácteo

El crecimiento de las inversiones en el sector lácteo y la llegada de compañías internacionales al país no es coincidencia. La cadena colombiana de producción de lácteos se ha ratificado como líder en la CAN. Además, aparece como el sector más grande de los dedicados a la elaboración de alimentos y bebidas en el país (IA Alimentos, 2015).

En el año 2003 la producción bruta del sector alcanzó los US\$ 1.100 millones. Cuatro años después, la cadena láctea representó el 3,7% del total del PIB. Por su parte, el gobierno trazó el objetivo de alcanzar una producción de 1,4 millones de toneladas de leche en 2020, aumentando su producción en un 57% en 15 años y así potenciar el perfil exportador del sector (IA Alimentos, 2015).

De acuerdo con Fedegan, en el país existen entre 650 y 700 empresas lácteas. Esa cifra abarca a las grandes, medianas y pequeñas compañías dedicadas a la pasteurización, producción de derivados, queseras y fábricas de dulces. En el año 2007 el sector lácteo generó 950.000 empleos directos, equivalentes al 25% del total de generados por el sector agropecuario, más del 7% del total nacional. Se estima que el país cuenta con un total de 26.713.304 cabezas de ganado destinadas a la producción cárnica y lechera.

Aproximadamente 6.176 millones de litros de leche produjo el sector en 2006. En el año 2007 esa cifra se redujo a 6.084 millones de litros. Según Proexport, el 35% de esa cifra se destina a la elaboración de productos con valor agregado, como yogur, quesos, helados, leches ácidas y pasteurización. Para el 2008 la cifra manejada por FEDEGAN es de 6.500 millones de litros. Recientes estudios del sector indican una producción en el 2010 de más de 7.000 millones de litros de leche en Colombia.

3.2 Crecimiento del Producto

Este proyecto pretende mediante la innovación, mejorar un producto existente que se ha ofrecido al mercado desde hace 12 años. Se busca la innovación del producto a todo nivel, en procesos, equipos, tecnología y metodología de ejecución.

El BPO de mantenimiento de ESSI SAS es un modelo experto diseñado para optimizar el mantenimiento industrial de una planta de proceso, asegurando índices de confiabilidad y disponibilidad superiores al 85%.

Durante 12 años ESSI SAS ha desarrollado un modelo de mantenimiento experto y ha sido aplicado durante este mismo periodo únicamente en el sector lácteo, convirtiéndose en un modelo exitoso, pero de altos riesgos y con grandes dificultades para obtener los resultados pactados con el cliente.

Al ser un producto único en el país y con muy pocos similares en el mundo, al tener un buen posicionamiento en Colombia y al ser reconocido por los mejores productores de leche en el país, BPO cuenta con una ventaja de cara al mercado, que le permite tener variedad de oportunidades en todo lugar y tiempo, e incluso contar con opciones de ingreso a diferentes sectores de la industria.

El crecimiento sostenido en facturación año a año de la UEN BPO, ha demostrado la viabilidad financiera y comercial del producto, que, a pesar de no contar con un plan de negocios bien estructurado, se ha fortalecido en el mercado nacional, tal como lo demuestra la figura.

Esto nos lleva a deducir la importancia de establecer un plan de negocios para la unidad que permita superar ampliamente cualquier meta de facturación establecida en base a resultados y crecimiento histórico.

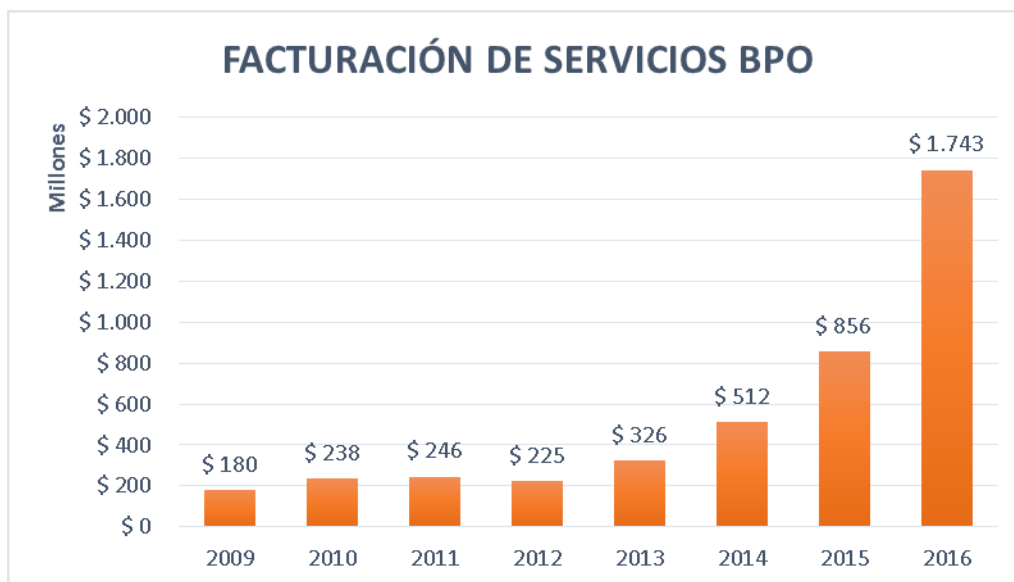


Figura 2. Histórico de Facturación BPO

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Histórico

ESSI SAS, fue fundada en el año 1996, iniciando trabajos en el campo del mantenimiento eléctrico industrial, orientado al sector palmero en la zona del centro del país; con dos clientes que son Agroince y Palmeras de la Costa. La empresa inicia con tres funcionarios, incluido el actual Gerente. Fue constituida legalmente ante cámara y comercio el 12 de Febrero de 1998.

En el año 2006, ESSI SAS se hizo acreedora del Premio Innova 2006, por el diseño y fabricación de la maquina empacadora aséptica de leche ESSI A1.

Desde el mes de Octubre de 2007, la sede administrativa y de producción se encuentran ubicadas en una sede propia en la zona industrial de Girón en la Carrera 16C 60 110 Barrio La Esmeralda. Actualmente cuenta con 250, distribuidos en 9 ciudades del territorio nacional.

En mayo de 2008, ESSI SAS recibió la certificación de Icontec ISO 9001, en Fabricación, comercialización y saneamiento de maquinaria industrial para el sector de alimentos, Outsourcing y prestación de servicios de Ingeniería. Como también administración de call centers. En la actualidad, la empresa participa activamente en sectores de la economía real, como clientes de gaseosas, aguas, palmeras, lácteos, gases industriales, hidrocarburos, energético.

En el 2012 nuevamente la compañía fue premiada por el premio innova 2012 que otorga la cámara de comercio de Bucaramanga.

El 25 de noviembre de 2013, ESSI SAS recibió la recertificación en la norma ISO 9001- 2008, y la certificación por primera vez en la norma ISO 14001:2004 y en la OHSAS 18001:2007.

En la actualidad ESSI SAS posee cuatro productos para el mercado, los cuales son manejados, cada uno, por una dependencia diferente, ya que su proceso, desde la cotización, comercialización y ejecución es muy diferente. Estos productos son:

1. Servicios de ingeniería
2. Automatización industrial
3. Fabricación de máquinas asépticas de leche UHT
4. Outsourcing de mantenimiento – BPO.

BPO (Bussines Process Outsourcing), la cual es objeto de estudio en el presente proyecto, ha sido desarrollada durante los últimos 12 años, en diferentes plantas lácteas del país; consiguiendo captar experiencia y conocimiento del sector de forma invaluable, conocimiento que ha sido atesorado para formar un grupo de alta capacidad técnica y de gestión integral del mantenimiento.

El inicio del servicio formalmente, bajo un modelo In House de atención 7X24, se dio en el año 2002, para el cliente Freskaleche S.A. y sus plantas de proceso en Aguachica y posteriormente en

Bucaramanga. Este servicio superó los índices de confiabilidad en equipos y disminuyó considerablemente los costos de mantenimiento, medidos en pesos por litro procesado. Los resultados llevaron al Outsourcing y ESSI SAS a convertirse en un aliado estratégico que potenciaba la producción de leche y aseguraba las variables de mantenibilidad de los equipos.

La promesa de valor ofrecida a los clientes y el caso de éxito presentado en Freskaleche, permitió el ingreso del BPO a otras empresas productoras de leche, como lo fueron La Gran Vía, El Pomar, Lechesan, El Madrid y por último a Alpina, quien fuera la segunda empresa lechera más grande del país.

Los resultados en cada uno de los proyectos eran exitosos, el producto demostraba conocimiento, calidad del servicio y confiabilidad técnica; los indicadores de gestión e información técnica y administrativa eran tomados y tratados para asegurar la mejora continua.

Sin embargo, la experiencia y conocimiento tomado por el personal en planta, siempre fue propio de los funcionarios que estaban a cargo, sin ser transmitido o digitalizado en algún manual, documento o software, generando dependencia

El área de BPO creció significativamente en los últimos 2 años, gracias a la expansión en el país. Los nuevos proyectos demandaron tener una estructura administrativa y logística más fuerte y aumentar el número de funcionarios a lo largo del territorio nacional. Actualmente se cuenta con un total de 98 personas, un grupo interdisciplinar que cuenta con técnicos, tecnólogos e ingenieros y el cual está proyectado a crecer un 120% al 2017.

4.2 Marco Teórico

Actualmente el mercado no ha desarrollado un modelo compacto de BPO de mantenimiento, siendo este un servicio integral que aborde el 100% de la operación de una planta de proceso, con operación de tipo preventivo, correctivo, predictivo y de atención 7X24 a la producción.

En el mercado se encuentran diferentes modalidades de BPO, que se ofrecen a las diferentes industrias, siendo de diverso uso y campo (Red Design Systems, 2016).

1. Servicios BPO para Marcas, que son procesos que se usan para fortalecer la comunicación y la percepción de la marca con el cliente, buscando siempre generar el mayor impacto y reconocimiento en su mercado objetivo.

2. Servicios de BPO en Marketing, que es la Integración de todos los procesos y herramientas necesarias para implementar la metodología adecuada enfocada en persuadir a su mercado objetivo e incrementar ventas.

3. Soluciones BPO Tecnológicas cuyo objetivo es alcanzar la escala más alta en competitividad empresarial mediante una estrategia corporativa que se soporte en la Tecnología Informática y de Comunicación, optimizando procesos y reduciendo costos.

4. BPO para Servicio al Cliente, conocidos como los Contact Center que son los Servicios de Outsourcing BPO más populares del mercado.

5. BPO de Administración y Finanzas.

6. BPO de Recursos Humanos; este servicio BPO consiste en la ejecución, por parte de un proveedor, de todos los pasos del ciclo laboral de los empleados.

La economía no es la ventaja más importante del Outsourcing en mantenimiento industrial. Según los expertos, una gestión más eficiente, la mejora en los índices de competitividad y el

mayor performance tecnológico del equipamiento, serían los principales beneficios de tercerizar el área de mantenimiento industrial de las empresas, superando ampliamente el clásico argumento de la reducción de costo. Acerca del valor agregado de este servicio y su impacto principalmente en las empresas medianas y grandes (Revista ElectroIndustria, 2003).

Las empresas de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el BPO (Business Process Outsourcing) que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Según los proveedores de este mercado, el mantenimiento industrial se da fuertemente en el área de ejecución de la operación. En Chile un número significativo de fábricas opera en cerca de un tercio con personal externo (García, 2014).

El mantenimiento industrial está en su punto de partida, a pesar que desde hace varios años ha venido desarrollándose. "Hasta hace unos años las empresas no llevaban la cuenta de lo que gastaban en mantenimiento, por lo tanto, ese era un tema poco analizable. Sin embargo, desde hace unos años esos datos se estudian; abrieron esa 'caja negra' y de alguna manera ese fue el primer paso para hacer crecer este mercado.

De ahí en adelante la tendencia en mantenimiento industrial aumentó, y comenzaron a aparecer conceptos como mantenimiento predictivo, que han sido vitales para el fortalecimiento de este negocio".

El mantenimiento industrial también puede ser definido como una tendencia de moda, que aporta grandes beneficios a las empresas. "Cada vez más las empresas necesitan achicar su estructura para aumentar su eficiencia, y en ese sentido el modelo de tercerización en esta área es un gran aporte" (García, 2014).

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

La metodología del BPO es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Es preciso aclarar que BPO es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de BPO el comprador transfiere la autoridad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

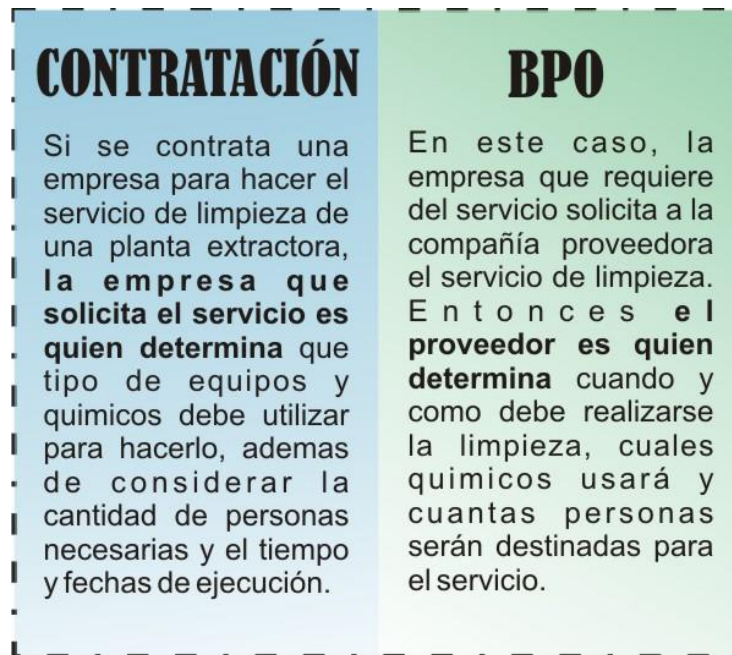


Figura 3. Contratación Vs. Business Process Outsourcing.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico: Se presenta reducción y/o control del gasto de operación. Cuando el personal de mantenimiento es propio, lo mejor para ellos es que se presenten más fallas para mejorar sus ingresos vía sobre remuneración.

Al soportarse en el mantenimiento preventivo, el ciclo del mantenimiento contratado hace que con el tiempo se incremente el índice de confiabilidad minimizando las fallas y por ende la compra de partes y componentes.

- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con razón de ser de la compañía.

- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

4.2.1 Ventajas del BPO. La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de BPO ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

4.2.2 Factores Críticos del Éxito en una Transacción de BPO:

4.2.2.1 Claridad de Objetivos. El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de BPO, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el BPO y tan o más importantes aún, éstas deben estar adecuadamente

externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

4.2.2.2 Expectativas Realistas. El BPO es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del BPO bien explotado, ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos designios, que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de BPO basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de BPO.

4.2.2.3 Compromiso del Cliente. Como toda herramienta empresarial sofisticada, el BPO requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de BPO por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado a comerse los ahorros esperados en infraestructura, al crear una neo-burocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación; por el otro lado, y más gravemente aún, ata de manos al proveedor, constreñido por una avalancha de

requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa de valor al cliente; de eficiencia operativa y economía de escala.

4.2.2.4 Definición Adecuada de Niveles y Modelos de Servicio. En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de BPO entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

4.2.2.5 Flexibilidad Financiera. El éxito de toda transacción de BPO tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente. Inexorablemente la prevención lleva a menores costos en el futuro porque evita corrección.

4.2.2.6 Conformidad Gerencial. El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del BPO este requisito se acentúa más aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de

prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

4.2.2.7 Flexibilidad Operativa. Uno de los objetivos más importante del BPO es profesionalizar la operación del cliente, más allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de BPO es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

5. Análisis de Mercado del Sector Lácteo

Colombia es el cuarto productor de leche en América Latina, ubicándose detrás de Brasil, México y Argentina, produciendo unos 6.500 millones de litros por año (Todo el Campo, 2013).

Además, pasó de 2.000 millones de litros en el año de 1979 a 6.500 millones en 2013, con una tasa de crecimiento promedio de 3,5 % anual.

En la figura 4, basado en información de la FAO, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, se puede observar el ranking en producción lechera en el año 2011, esta conclusión se generó en la XII Reunión de la Comisión de Desarrollo Ganadero Para América Latina y El Caribe desarrollada en Paraguay en noviembre de 2012.

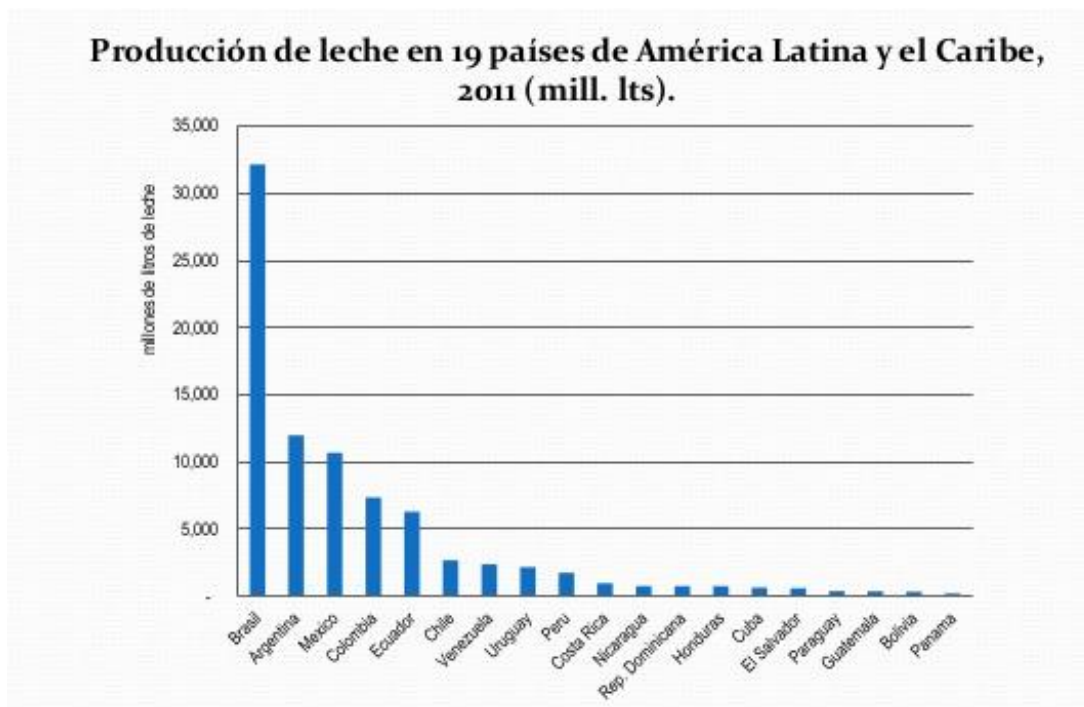


Figura 4. Producción de leche en América Latina y el Caribe. Adaptado de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2013). Recuperado de: <http://www.todoelcampo.com.uy/espanol/importante-desarrollo-lechero-en-colombia-15?nid=9069>

Aun así, con estas estadísticas, las empresas lácteas insisten en que el mantenimiento de los activos y los temas de competitividad hacen parte de las principales problemáticas que afectan la rentabilidad de una compañía láctea. Esta es una de las apreciaciones, del director Ejecutivo de Asoleche, Jorge Andrés Martínez, para quien es necesario llamar la atención en el debate “y es

que las importaciones lo que nos ponen de manifiesto es un problema de competitividad que hay en el sector”.

Por otro lado, en el proceso operacional se requiere la especialización del personal de mantenimiento en ciertos procesos del sector lácteo ya que son procesos con equipos complejos. El personal, debe conocer procesos de ultra pasteurización que son procesos térmicos que se emplean para disminuir en gran medida el número de microorganismos que se presentan en alimentos como la leche, cambiando su sabor y sus propiedades de nutrición en mayor o menor medida, dependiendo del alimento. También debe tener amplios conocimientos en procesos UHT (Temperatura Ultra Alta), donde la leche es sometida a un calentamiento de alta temperatura y en un tiempo determinado, se asegure la destrucción de los microorganismos y la inactivación de la formas de resistencias, y envasadas posteriormente en condiciones asépticas, para poder asegurar la calidad e inocuidad del producto, siendo este parámetro de alto impacto en el crecimiento de las compañías en el sector lácteo, ya que un solo evento de este tipo puede generar pérdidas que llevan al cierre de una empresa láctea, debido a dos situaciones:

1. En Colombia no hay más de 10 empresas lo suficientemente grandes para cubrir las pérdidas económicas de una producción afectada por fallas en el mantenimiento en su calidad e inocuidad y poder continuar su proceso sin mayor impacto. Siendo, esta afectación de la calidad e inocuidad identificada dentro de la planta.

Según cálculos realizados por instituciones del sector como lo son: ANALAC (Asociación Nacional de Productores de Leche), FEDEGAN (Federación Colombiana de Ganaderos), CEGA (Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas) y el DNP (Departamento Nacional de Planeación), la

producción lechera de Colombia tiene su asiento en cuatro regiones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Observatorio Agrocadenas Colombia, 2005). Ver figura 5.

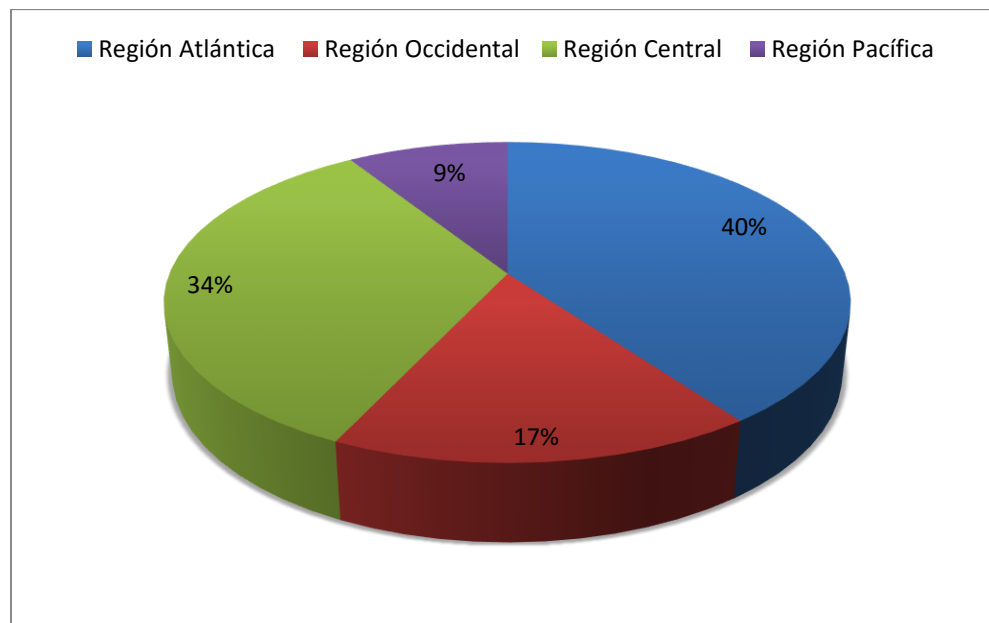


Figura 5. Producción Lechera por regiones

La participación de estas regiones ha sido cambiante dependiendo de factores como el aumento de las ganaderías de doble propósito, la modificación de la infraestructura vial o de la situación de orden público. Con respecto a lo anterior, la región que más crecimiento presenta es la Costa Atlántica.

En la figura 6, se muestra por regiones, las empresas más significativas que existen en el mercado colombiano. Según datos de la Superintendencia de Sociedades, el ranking de empresas lecheras en el país organizado bajo los ingresos operacionales durante 2013, es liderado por Colanta con \$1,81 billones, le sigue Alpina con \$1,42 billones, Alquería con \$654.411 millones, Parmalat con \$255.916 millones y Algarra con \$150.324 millones (Durán, 2015). Ver figura 7.

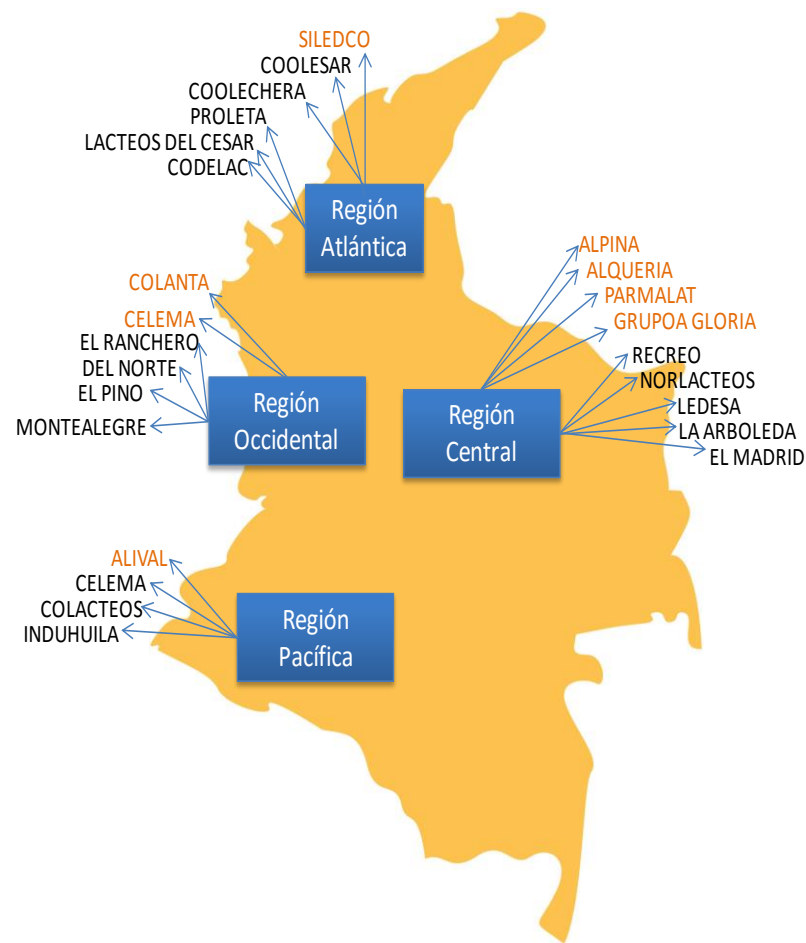


Figura 6. Principales empresas del sector lácteo por regiones en Colombia



Figura 7. Empresas Lecheras más grandes de Colombia

Fuente: Supersociedades/Fedegán/Sondeo LR

2. Si se presentan fallas de mantenimiento que afecten el producto en su calidad e inocuidad y este alcanzara a llegar al mercado, y sea el consumidor y los entes de control quienes lo identifiquen, hay un 99% de probabilidad que las pequeñas empresas no logren continuar su operación por la pérdida de mercado y por las multas y sanciones que se generan por los entes de control.

Claro ejemplo de esta situación ocurrió en el año 2009 con la empresa PARMALAT, ver figura 8, donde se presentó una intoxicación que fue alertada por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) a los colombianos sobre el consumo de ciertos productos, concluyendo de manera detallada que el principal causante de este inconveniente fue el peróxido de hidrógeno y fue generado por una falla técnica de mantenimiento en el arranque de una máquina empacadora especializada donde se requiere de personal altamente calificado para su manipulación¹. Este problema no es el único en ocurrir, ya ha pasado en productos vendidos por esta misma compañía en el Meta, Cundinamarca, Bogotá, Boyacá, Tolima y Huila, así como en países como Paraguay.

¹ Comunicado de prensa realizado por el INVIMA como resultado de inspección de la leche producida por la empresa PARMALAT en el año 2009.

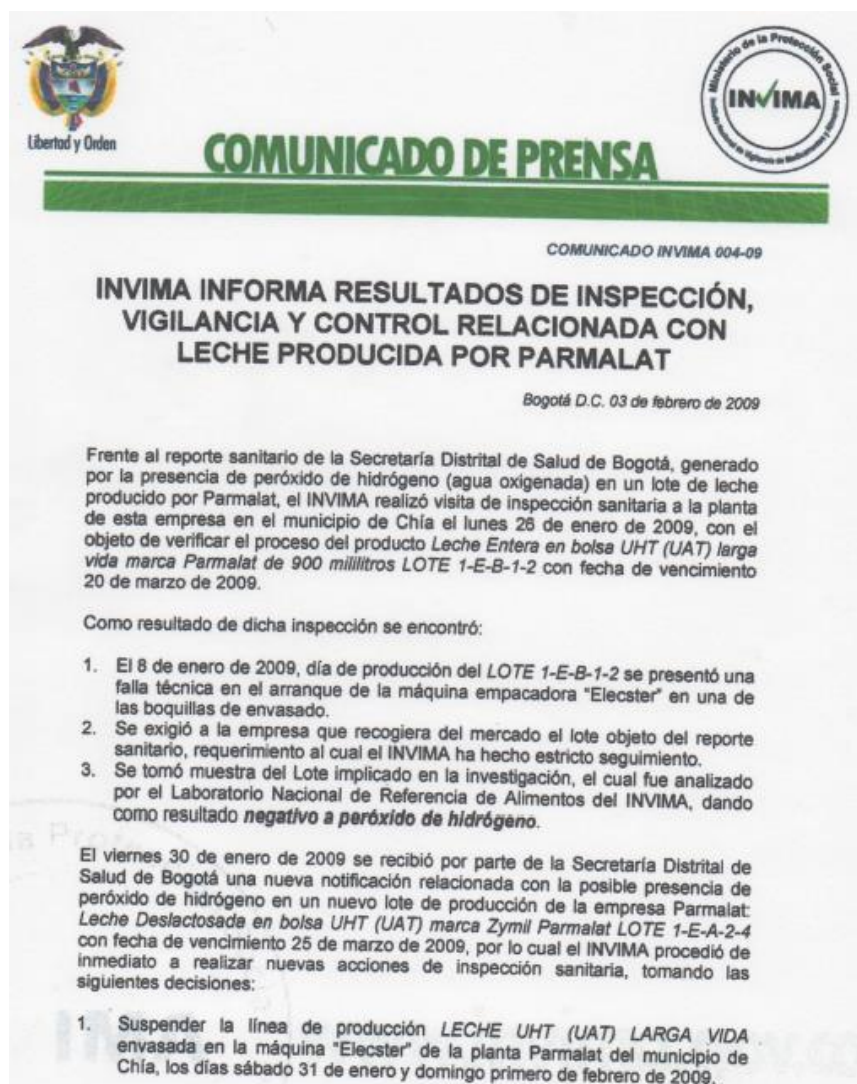


Figura 8. Comunicado de prensa difundido por el INVIMA en el caso PARMALAT

El mantenimiento en el sector lácteo, es un sector que presenta características muy comunes, entre las cuales se identifica:

- En el país se procesó en el 2013 más de 3200 millones de litros de leche, procesando diariamente un promedio de 8 millones de litros, de los cuales 6 millones de litros los procesan diariamente 7 empresas, siendo estas empresas las únicas con un departamento de mantenimiento

robusto, con presupuesto alto y con mayor conocimiento especializado. En la figura observamos el rango de proceso diario entre la clasificación de las empresas.

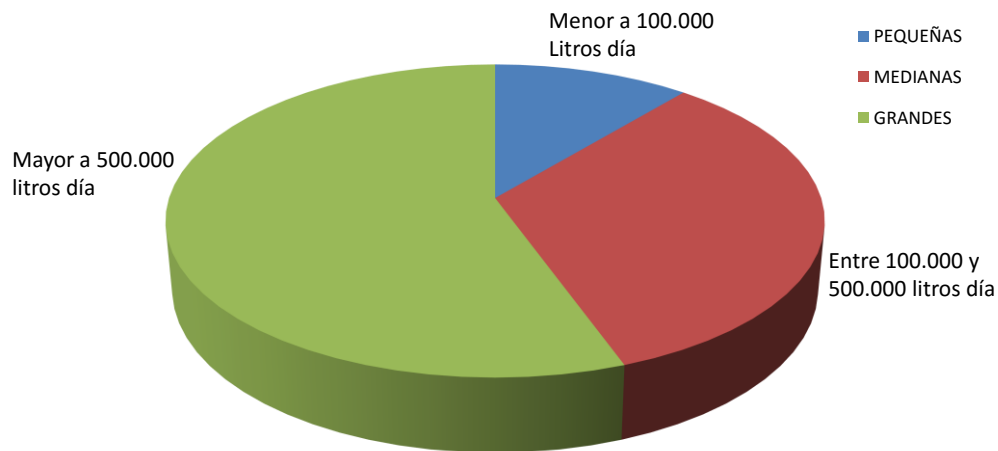


Figura 9. Datos de producción diaria por clasificación empresarial

- En la tabla, se muestra las características de mantenimiento de las medianas y pequeñas empresas que se presentan:

Tabla 1.

Características de mantenimiento que presentan las medianas y pequeñas empresas.

ÍTEM	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas
No tiene presupuesto asignados	X	-
Mantenimiento - ejecuta solo correctivos	X	-
Hay un solo técnico que realiza actividades de todo tipo	X	-
No tiene jefe de mantenimiento	X	-
No hay indicadores de mantenimiento	X	-
Tienen un equipo de mto con bajo conocimiento y de bajo costo	-	X
Son dirigidos por jefes de bajo perfil admón. y mayor perfil técnico	-	X
Trabajan un 40% preventivo y un 60% correctivo	-	X
Dirigen la operación de servicios industriales	-	X

Por lo tanto, se segmentará el mercado lácteo en tres sectores, grandes, medianas y pequeñas compañías, segmentación que se realiza mediante la experiencia de la compañía en el sector lácteo durante los últimos 15 años.

Una vez se segmente el mercado lácteo, se identificará el producto adecuado para cada segmento del mercado, siendo este producto una oportunidad para ayudar en el crecimiento de la compañía.

5.1 Mercado Potencial

Después de analizar el sector lácteo en el país es fácil deducir los riesgos y ventajas que presenta el negocio de Outsourcing en mantenimiento de procesos y de la planta en general. Tener un modelo flexible pero robusto que garantiza adicional a la calidad del servicio, la reducción de costos de mantenimiento, convierte en viable obtener respuesta positiva de parte de las grandes empresas y mantener una relación de largo plazo en la que se tiene como objetivo una gana – gana.

El modelo de negocio será orientado a las grandes empresas lácteas del país, pues dentro del plan estratégico que manejan son conscientes de la necesidad de invertir en procesos de tercerización que garanticen resultados óptimos de los procesos que no son directamente de su Core de negocio.

Realizar esfuerzos por conseguir proyectos dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector no será viable dentro del plan de negocios, ya que los estudios demuestran la baja inversión realizada en mantenimiento y el poco desarrollo productivo del que tienen oportunidad, convirtiéndose en una amenaza para BPO, ya que los servicios prestados serían eventuales y de corta duración.

Las grandes empresas como Colanta, Alpina, Parmalat, Freskaleche, Alquería y Algarra serán el foco del 2016, ya que su estructura, plan de inversión y cultura del mantenimiento convierte el modelo de Outsourcing ESSI en la mejor opción para manejar el mantenimiento general de la planta.

Para el modelo In-House de mantenimiento se hará una distribución estratégica del personal en los diferentes territorios nacionales, con el fin de atacar y poder atender las plantas como:

Tabla 2.

Plantas Lácteas Importantes

ALPINA	COLANTA
Entrerios, Antioquia	Armenia, Quindio
Sopo, Cundinamarca	Itagui, Antioquia
Caloto, Valle del cauca	Funza, Cundinamarca
Popayan, Cauca	San Pedro, Antioquia
Chinchiná, Caldas	
PARMALAT	ALGARRA
Chia, Cundinamarca	Cogua, Cundinamarca
Upata, Bolivar	Barranquilla, Bolívar
Cali, Valle del Cauca	Simijaca, Cundinamarca
Medellín, Antioquia	
FRESKALECHE	ALQUERIA
Girón, Santander	Medellín, Antioquia
Aguachica, Cesar	Palmira, Valle del Cauca
	Bogotá, Cundinamarca
	Cajica, Cundinamarca

6. Operación del Modelo

6.1 Ficha Técnica

Orientado al cumplimiento de los objetivos de la UEN y bajo la visión de los integrantes de la Dirección estratégica de BPO, se ha establecido una ficha técnica que define BPO.

6.1.1 ¿Que es el Outsourcing ESSI? Es un modelo experto, diseñado para gerenciar el mantenimiento industrial de una planta de proceso con el objetivo de asegurar índices de disponibilidad y confiabilidad de los activos, superiores al 95%.

6.1.2 Misión. Somos un modelo flexible de Outsourcing que integra Mantenimiento Industrial, Ingeniería y Gestión, siendo reconocido por nuestros clientes como un aliado estratégico que potencia su productividad y competitividad, generando valor al cliente, a ESSI y a la sociedad.

6.1.3 Visión. ESSI-Outsourcing será para el 2017 una solución integral al mantenimiento industrial, garantizando altas eficiencias que impacten en la operación, la inversión y la financiación de nuestro producto, generando valor económico al CLIENTE, siendo un producto con más de 100 proyectos en el país.

6.1.4 Objetivos Corporativos:

1. El crecimiento de la compañía, mediante el cumplimiento de las metas establecidas.
2. El crecimiento del personal.

3. La conformación de un equipo de ALTA COMPETENCIA, orientado al trabajo en equipo y cumplimiento de los sueños propuestos.

6.1.5 Valores Corporativos:

1. **Responsabilidad** (cumplir y velar por los objetivos del proyecto)
2. **Pasión** (actuar en función a sus sentimientos a lo que hacemos)
3. **Respeto** (puntualidad, escuchar con atención, no alzar la voz, cero apodos y bromas)
4. **Alegría** (Actitud positiva y control sobre las situaciones negativas)
5. **Sinceridad** (no permitir que nadie hable mal o cosas negativas de otro de la unidad de Outsourcing)

6.1.6 Capacidad de Atención al Mercado. Basado en un modelo experto, siendo su herramienta principal el Know-How, BPO será una Unidad Estratégica de Negocio operacionalmente fuerte y capaz de cara a las necesidades del mercado. Con unos lideres visibles y un modelo estandarizado y parametrizado para cumplir flexiblemente con cualquier proyecto desde la perspectiva administrativa o técnica.

Bajo este concepto, la capacidad instalada por BPO será la necesaria para atender la demanda creciente del mercado y cumplir con la promesa de valor para cada uno de los proyectos que sean aprobados, y sin inconveniente adoptar el personal técnico necesario para su atención, ya que bajo un producto estándar y un personal experto que soporte el inicio de los proyectos será posible captar cuantos proyectos sean aprobados.

Las negociaciones para proyectos Outsourcing se basan en una promesa de valor que cumple con altos estándares de conocimiento, respuesta y calidad, sin dejar a un lado garantías financieras

que permitan una inversión inicial en herramienta, equipos y otros elementos de oficina o ubicación de una sede en la zona; con lo cual se garantiza que desde su negociación el proyecto tenga bases económicas sólidas para el arranque del Outsourcing In-House.

6.2 Equipo de Trabajo

La conformación de un buen equipo de trabajo, garantiza que los resultados planeados se den en los tiempos y la forma proyectada. Un buen equipo de trabajo logra fácilmente:

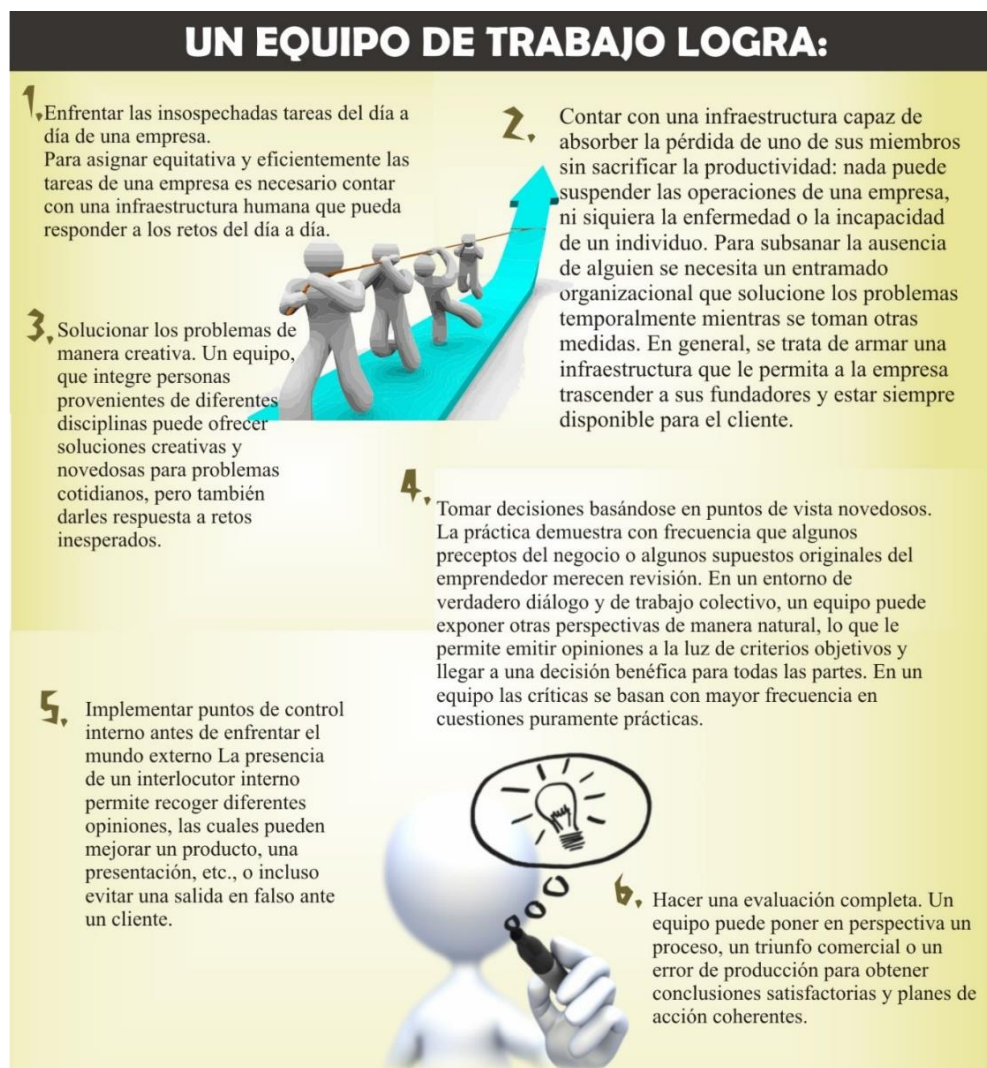


Figura 10. Logros de un Equipo de Trabajo.

Para ser un equipo de alta competencia es necesario organizar detalladamente todos los aspectos que lo componen, establecer los principios fundamentales que lo regirán, la manera en que la capacitación desarrollará al 100% las capacidades de los integrantes y la forma en que será medida la gestión y resultados en cada una de las funciones asignadas.

6.2.1 Cancha de Juego. Tomando la analogía del futbol, donde detrás de un resultado final, al terminar un encuentro o al finalizar un campeonato, hay diferentes componentes, como los integrantes, las responsabilidades, las habilidades e individualidades, los cuales reciben un global y único resultado final de su estrategia y esfuerzo; así, tal cual, funciona un equipo de alta competencia, como será el caso de BPO, donde al intentar diferentes estructuras y modos de administrar y ejecutar el modelo, se ha visualizado, sin lugar a dudas, que la óptima y más efectiva manera de hacerlo es mediante este modo.

Algunos conceptos básicos de esta estrategia son:

- Cada miembro conoce exactamente y domina su rol individual dentro del campo de juego. Trabaja fielmente por cumplir los objetivos de su cargo.
- A pesar de velar por el cumplimiento de su meta individual, conoce los roles de sus compañeros y está siempre disponible para aportar con ideas, trabajo y esfuerzo ante la necesidad de un compañero de equipo.
- Todos los miembros conocen el objetivo global, cada día trabajan por él y con convicción son conscientes que es más importante el resultado global que el resultado individual.
- El trabajo que haga cada miembro, este en cualquiera de las secciones de juego, es tan importante y valido como el de otro compañero de equipo, por lo tanto, del rol de cada miembro también depende el funcionamiento y resultado del rol del resto de compañeros.

Para el caso de la Unidad estratégica de negocio, se realizó la división interna dentro de una cancha de juego, que permitió definir roles claros y objetivos específicos de cada miembro, además de identificar las estrategias adecuadas para conseguir las metas y los planes de acción para dar solución a las fallas presentadas en el desarrollo de actividades.

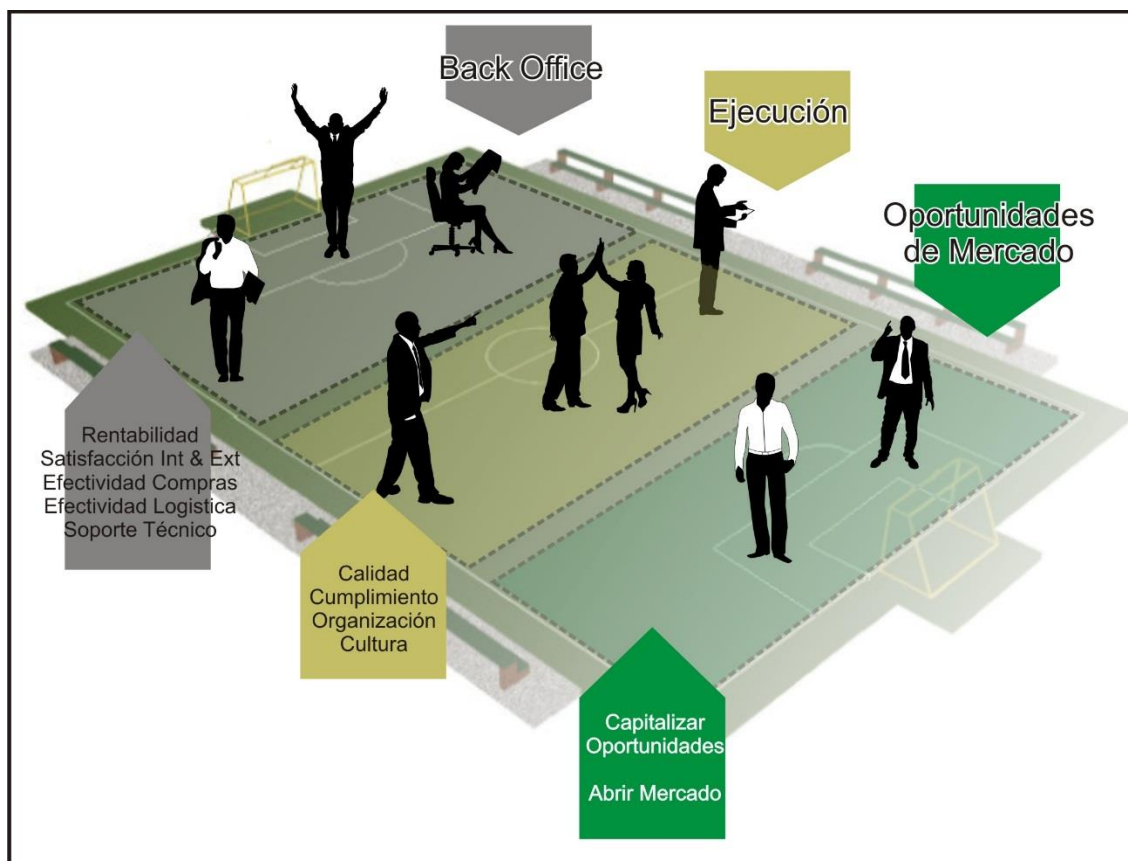


Figura 11. Cancha Estratégica BPO.

Se identificaron 3 principales segmentos dentro del hacer de la unidad de negocio, los cuales se componen de actividades definidas y diferentes, que forman el flujo de negocio para el BPO.

6.2.1.1 Back Office. Dentro del marco del proceso del producto se encuentran actividades de carácter administrativo que soportan en todo tiempo los desarrollos técnicos y comerciales

realizados por los funcionarios en distintas etapas de un negocio. Contar con un soporte adecuado, que conozca claramente las etapas de negocio y los factores internos o externos que pueden incrementar probabilidades de capitalización de oportunidades o arriesgar la consecución de nuevos proyectos, es fundamental para dar fluidez y facilidad a los procesos, permitiendo a los demás integrantes actuar con confianza de cara al cliente y al mercado.

Los principales integrantes de esta área son:

Coordinación Administrativa. La administración innovadora de la unidad permite obtener los resultados financieros esperados al final del ejercicio, generando control y soporte desde el inicio de cada proyecto. Mantener una organización metódica del flujo de los negocios, permite a BPO conservar dentro de los márgenes establecidos el uso de los recursos destinados para un proyecto, la trazabilidad del producto, la optimización de los activos fijos, la visual de un panorama general y la retroalimentación del equipo de los resultados globales y estado de la conquista de las metas.

Coordinación de Calidad. La calidad del producto y los índices de satisfacción interna y externa, son estudiados con riguroso cuidado, antes, durante y después de cada proceso con el fin de conocer causas raíz de situaciones positivas y negativas ocurridas durante el proyecto. Dedicar los recursos y tiempo necesario a estudiar la calidad del producto y el proceso, entrega herramientas de crecimiento interno, optimización de recursos y fidelización en el mercado.

Coordinación de Compras. De cara al mercado, es totalmente necesario competir con los mejores precios, que permitan, gracias al factor económico, incrementar la probabilidad de aprobación de un nuevo Outsourcing. El factor precio no es la única ventaja competitiva de la que se encarga la coordinación de compras, pues es necesario que brinde total confianza a los demás miembros del equipo, ya que garantizar tiempos de entrega rápidos facilita la ejecución y

promueve la satisfacción del cliente; además, mantener negociaciones con grandes marcas, que garanticen calidad y largos plazos de financiación, dan tranquilidad financiera a la compañía.

Soporte Técnico. Esta área entrega una de las mayores ventajas competitivas del BPO y de ESSI SAS en general, ya que contar con 4 dependencias, expertas en distintas ramas de la industria y la ingeniería con presencia a nivel nacional, permite mostrar solución rápida y eficaz a casi cualquier problema que se presente en un proyecto; situación que históricamente ha sido detonante para la apertura de nuevos proyectos y consolidación de relaciones con los clientes.

6.2.1.2 Ejecución. En la segunda parte de la cancha se encuentran todos los miembros del equipo encargados de llevar a cabo el desarrollo técnico de los proyectos, ingenieros, tecnólogos y técnicos.

Este grupo está formado por personal altamente capacitado, evaluado periódicamente en sus saberes, cultura y desarrollo dentro de la compañía. Igual de importante a las otras secciones de la cancha, la ejecución es la cara final ante un cliente y es quien hace realidad la promesa de valor ofrecida al inicio, siendo responsable de cumplir en tiempos y calidad de ejecución.

BPO ha llevado a estos miembros a otros niveles, diferentes de lo que había manejado por los años en el modelo de mantenimiento, brindando oportunidades claras de crecimiento dentro de la compañía y asignación de actividades más administrativas de cara al cliente, ya que se han identificado las capacidades y conocimientos del personal en campo, que sin una administración adecuada se perdían y no eran aprovechados por la UEN.

Considerando otros factores importantes, sin descuidar la importancia de la calidad en el desarrollo técnico, se ha implementado dentro de los funcionarios de ejecución la importancia que

tiene ser, entre otras cosas, puntual, organizado, de buena expresión, respetuoso y de buena presentación.

6.2.1.3 Ventas. La capitalización de oportunidades y apertura de mercado ha tomado un rumbo diferente, ya que dentro de un marco organizacional corporativo ha sido un poco difícil empalmar el propósito de BPO con las estrategias destinadas por la compañía hacia el ámbito comercial, esto gracias a las diversidades de negocios manejada por los cuatro productos ESSI, en donde desde la misma estrategia de entrada a una nueva empresa o la relación con empresas existentes es marcadamente diferente.

Se ha establecido, con el fin de captar tempranamente las oportunidades, personal altamente calificado en la ingeniería del mantenimiento del sector lácteo, que, aunque no son netamente comerciales, han sido capacitados para enfrentar los diferentes niveles jerárquicos dentro de una empresa. Sus habilidades técnicas, presencia continua en diferentes zonas de país, relaciones en el sector y continua capacitación han generado resultados positivos para la unidad de negocio.

6.2.2 Roles, Objetivos y Estrategias. Con el fin de lograr consolidar un equipo de alta competencia, siendo fiel a los conceptos básicos de roles, objetivos y estrategias para los cargos, se realizó un estudio detallado con todo el equipo de trabajo, donde cada miembro hacía mención de su experiencia, conocimiento e ideas de cada uno de los procesos desarrollados, con el fin de tomar y adaptar cada uno de estos a un documento tangible y de real funcionamiento dentro del esquema corporativo.

Se han identificado estas variables para diferentes cargos dentro de BPO, cargos existentes, transitorios o que podrían ser aplicados a largo plazo.

6.2.2.1 Coordinador Administrativo

Tabla 3.

Coordinador Administrativo

NOMBRE:	Andrés Lizarazo Mendoza
CARGO:	Coordinador Administrativo
CORREO:	andres.lizarazo@essi.com.co
CELULAR:	301 5769169

Tabla 4.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)

1. Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)		
A. Back Office	x	C. Direcciones por zonas
A-1 Soporte operativo		C-1 Apertura de mercado
A-2 Soporte Back Office	x	C-2 Captar oportunidades
A-3 Control ESSI	x	C-3 Capitalización de oport.
A-4 Satisfacción del cliente		C-4
A-5		C-5
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General
B-1 Soporte operativo		D-1 Apertura de mercados
B-2 Control operativo		D-2 Dirección Equipo
B-3 HSEQ		D-3 Gestión de recursos
B-4 Ejecución		D-4
B-5		D-5

Tabla 5.

Roles y Responsabilidad dentro del equipo de trabajo

Ubicación dentro del Equipo		Back Office		
Rol específico dentro del equipo		Soporte Back Office		
		Control ESSI		
Ítem	Responsabilidades	Alcances	Cientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Garantizar Facturación	Recopilación de Oportunidades	Directores	Llamadas / Correos
		Realizar proyecciones	Directores	Formato / Correo
		Asignar OT	Comercial	Correo / Formato
		Realizar seguimiento a los proyectos	Coord. Proyectos	Correos / Llamadas
		Radicar Facturas en ESSI	Comercial	Correo / Físico
2	Control de costos fijos	Conocer detalladamente costos	Coord. Admin / Financiera	Reunión
		Revisión mes a mes	Financiera	Reunión
		Plan de mejora mensual	Coord. Administrativo	Planeación / Correo
3	Control de costos variables	Conocer detalladamente costos	Coord. Admin / Financiera	Reunión
		Comparación de solicitud vs presupuesto	Directores / Proyectos	Formato / Correo
		Revisión de costos de compras	Gestora de compras	Reunión
		Revisión de costos de viáticos	Asis. Administrativo	Reunión
		Revisión de cumplimiento del presupuesto	Coord. Administrativo	Formato / Correo
		Plan de convenios mes a mes	Coord. Administrativo	Llamadas / Reuniones
		Seguimiento a convenios	Coord. Administrativo	Llamadas / Reuniones
		Plan de mejora mensual	Coord. Administrativo	Planeación / Correo
4	Control de activos Outsourcing	Conocer detalladamente los elementos	Coord. Admin / Directores	Formatos / Reuniones

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
5	Revisión del Back Office	Asignar responsables	Coord. Administrativo	Formatos / Correos
		Establecer plan de depreciación	Coord. Admin / Financiera	Formatos
		Revisión / Realización de planes de compra	Coord. Administrativo	Formatos / Reuniones
		Seguimiento a activos	Coord. Admin / Directores	Formatos / Reuniones
		Plan de mejora mensual	Coord. Administrativo	Formatos / Correos
		Conocer cargos del back office	Coord. Admin / Financiera	Reunión
		Dar alertas de errores - sobrecostos	Coord. Admin / director auto	Reunión
		Garantizar cargos correctos en el mes	Coord. Admin / Financiera	Correos / Reunión
		Plan de mejora mensual	Coord. Administrativo	Correos / Reunión
		Recopilación de Hojas de Vida	Dir. Admin / Contactos	Llamadas / Correos
6	Contratación personal nuevo	Selección de Personal	Coord. Administrativo	Reunión
		Entrevistas con Personal	Coord. Administrativo	Reunión
		Solicitar la contratación personal	Dir. Administrativa ESSI	Llamadas / Correos
7	Bitácora	Identificar las oportunidades y/o actividades orientadas a la generación de valor	Coord. Administrativo	Formato

Tabla 6.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Fallas por gestión propia del responsable	Falta de método	Implementación de registro de actividades diarias en formato
			Planeación de la semana todos los lunes
			Establecer agenda mensual de actividades fijas y repitentes
		Alta demanda de trabajo	Redireccionar trabajo que no me corresponde hacer
			Planeación
		No se sigue procedimiento	Creación de procedimiento que eviten la pérdida de tiempo en trabajos repetitivos
2	Fallas en gestión y requisitos de los encargados de los proyectos	No se sigue procedimiento	Establecer plan para integración del procedimiento en cada coordinador
			Establecer fechas y condiciones de entrega de requisitos de trabajo
		Entrega en fechas inconvenientes	Crear procedimiento y socializar a coordinadores y directores
		No conciencia de facturación	Capacitar al personal para que tenga conciencia de la importancia de facturar proyectos
3	Sobrecostos en movimientos fijos	No control	Establecer plan de acción con los directores de zonas para que tengan seguimiento de su personal y sus proyectos
			Conocer detalladamente los términos de negociación, ser negociador
		Negociación errónea	Realizar seguimiento a los costos fijos, en búsqueda de tener un dato histórico
			Evaluar constantemente la opción de cambio o mejora

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
4	Sobrecostos en movimientos variables	Comprar a costo superior	Seguimiento, verificación y control de la gestora de compras
			Brindar proveedores de confianza a compras, realizando visitas y negociaciones
			Tener una base de datos de materiales de compra frecuente
			Evaluar proveedores actuales, renegociar o cambiar sistema de pago
		Viáticos a costo superior	Seguimiento, verificación y control de coordinador logístico
			Brindar proveedores de manutención, transporte y demás temas relacionados con viajes a todas las ciudades del país y en el exterior
			Generar una base de datos para conocer sitios, precios, negociaciones
			Realizar negociaciones con proveedores establecidos, mejorando condiciones
			Buscar alternativas que no se están teniendo en cuenta
			Creación de base de datos
5	Activos de la compañía en malas condiciones de uso	No conocer los elementos	Generación e imputación de cargos personales
			Hablar con los directores y establecer responsables por el cuidado, entrega y verificación de los activos asignados y usados
			Creación de base de datos, cargos personales, donde se encuentre la firma de cada funcionario responsable por determinado elemento.
		No control por parte de los directores	Capacitación para crear en el personal conciencia de la importancia de mantener en buen estado y dar excelente uso a cada uno de los elementos de la empresa.
			Mal uso de los activos

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
6	Costos ocasionados y cargados inadecuadamente	No recursos para la renovación o reparación	Crear base de datos, donde se detalle la vida útil de cada elemento.
			Generar un cobro de depreciación en los APU de cada proyecto, socializar con los directores de las zonas o cotizadores de proyectos
		Costos cargados al Back office que no corresponden	Desglose del P&G donde se detallan los gastos cargados
			Reunión mensual con coordinadora financiera para detallar cada uno de los gastos asignados al back office
7	Demora en contrataciones defectuosas	Demora en solicitud de personal	Retroalimentación al director de la unidad de cada mes del BackOffice
			Establecer un tiempo mínimo de contratación y fechas de solicitud
		Falta de especificaciones en personal a contratar	Establecer un tiempo mínimo de contratación y fechas de solicitud
			Establecer formato que contenga los campos completos que indique que se necesita exactamente para el proyecto
		Contrataciones incompletas	Estandarizar el proceso de contratación y suministro de elementos para la misma

6.2.2.2 Coordinador de Calidad:

Tabla 7.

Coordinador de Calidad

NOMBRE:	María Astrid Delgado Vesga
CARGO:	Coordinadora de Calidad e Innovación
CORREO:	maria.delgado@essisas.com
CELULAR:	317 2883686

Tabla 8.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)

A. Back Office		x	C. Dirección de zona o expansión
A-1 Soporte operativo			C-1 Apertura de mercado
A-2 Soporte Back Office			C-2 Captar oportunidades
A-3 Control ESSI			C-3 Capitalización de oport.
A-4 Satisfacción del cliente		x	C-4
A-5			C-5
B. Infraestructura- Ejecución			D. Dirección General
B-1 Soporte operativo			D-1 Apertura de mercados
B-2 Control operativo			D-2 Dirección Equipo
B-3 HSEQ			D-3 Gestión de recursos
B-4 Ejecución			D-4
B-5			D-5

Tabla 9.

Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo

Ubicación dentro del Equipo	Back Office
Rol específico dentro del equipo	Satisfacción del cliente

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Asegurar el sistema de gestión integral	Hacer que el equipo de trabajo conozca cada uno de los procedimientos de la unidad y sus formatos	Unidad de Outsourcing	Reunión

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
	con su respectiva certificación	Garantizar que se utilicen los formatos y los procedimientos establecidos por el sistema de gestión integral	Unidad de Outsourcing	Correo electrónico/Teléfono
		Establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para la unidad	Coordinador de Calidad/Director de Calidad	Personalmente
		Mantener actualizados los documentos del sistema de gestión integral	Coordinador de Calidad	
2	Actualización de documentos	Informar al equipo de trabajo las actualizaciones que se le realizan a los diferentes formatos y procedimientos de la unidad	Unidad de Outsourcing	Reunión/Correo electrónico
3	Cambios del sistema integral	Coordinar los cambios a la documentación involucrada	Coordinador de Calidad	
		Asegurar la adecuación del sistema cuando se implementen cambios	Unidad de Outsourcing	Correo electrónico/Teléfono
		Liderar los programas necesarios para		
4	Capacitar al personal	explicar los procedimientos implementados y los formatos a utilizar	Unidad de Outsourcing	Reunión
5	Inducción de personal	Comunicar el manual de liderazgo al personal nuevo y existente	Unidad de Outsourcing	Reunión
		Evaluar al equipo de trabajo sobre el manual de liderazgo	Unidad de Outsourcing	Reunión
		Retroalimentar el manual de liderazgo	Unidad de Outsourcing	Reunión
6	Indicadores	Llevar indicadores de cumplimiento del equipo de trabajo	Unidad de Outsourcing	Documento
		Retroalimentar indicadores de cumplimientos	Unidad de Outsourcing	Correo electrónico/Reunión

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
		Presentar a Gerencia los indicadores de gestión	Directores de Zona Antioquia y Grupo Gloria	Personalmente
7	Mejora continua	Retroalimentar de forma continua sobre las medidas tomadas a nivel correctivo, preventivo o de mejora	Unidad de Outsourcing	Correo electrónico/Reunión
		Realizar encuesta de satisfacción a cada cliente para conocer en que se falla y así mejorar continuamente	Directores de Zona	Correo electrónico

Tabla 10.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Falta de compromiso por parte de la unidad de Outsourcing	Falta de tiempo Carga de trabajo Cumplimiento de actividades	Crear un sentido de pertenencia con la unidad a cada integrante del grupo mediante las capacitaciones

Tabla 11.

Objetivos e indicadores

4. Objetivos e indicadores		
A. Back Office	x	C. Dirección de zona o expansión
A-1 Eficacia		C-1 Ventas
A-2 Satisfacción interna	x	C-2 Identificación Oportun
A-3 Satisfacción externa	x	C-3 Nuevos clientes
A-4 Ebitda		C-4
A-5 Forecast		C-5
A-6		C-5

6.2.2.3 Coordinador de Compras:

Tabla 12.

Coordinador de Compras

NOMBRE:	Mónica Ríos Castaño
CARGO:	Coordinadora Compras
CORREO:	monica.rios@essisas.com
CELULAR:	300 5945495

Tabla 13.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Coordinador de Compras

1. Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)		
A. Back Office	x	C. Direcciones por zonas
A-1 Soporte operativo	x	C-1 Apertura de mercado
A-2 Soporte Back Office		C-2 Captar oportunidades
A-3 Control ESSI		C-3 Capitalización de oport.
A-4 Satisfacción del cliente		C-4
A-5		C-5
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General
B-1 Soporte operativo		D-1 Apertura de mercados
B-2 Control operativo		D-2 Dirección Equipo
B-3 HSEQ		D-3 Gestión de recursos
B-4 Ejecución		D-4
B-5		D-5

Tabla 14.

Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Coordinador de Compras

Ubicación dentro del Equipo		Back Office		
Rol específico dentro del equipo		Soporte operativo		

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Cientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Suministro de materiales	Recibir solicitud	Directores o designados	Correo y formatos
		Solicitar Cotización	Coord. Compras	Telefónico / correo
		Autorización solicitud	Coordinador administrativo	Físico
		Generar orden de compra	Coord. Compras	Sistema / Imprimir
		Tramitar pago	Contabilidad	Planilla control
		Despachar y entregar en el sitio solicitado	Mensajero / Solicitante	Correo y formatos
2	Suministro de cotizaciones	Seguimiento	Solicitante	Telefónico
		Recibir solicitud	Directores o designados	Correo y formatos
		Entrega cotización	Solicitante	Correo
		Recibir solicitud	Directores o designados	Correo y formatos
3	Suministro de servicios	Solicitar Cotización	Coord. Compras	Telefónico / correo
		Autorización solicitud	Coordinador administrativo	Físico
		Generar orden de compra	Coord. Compras	Sistema / Imprimir
		Tramitar pago	Contabilidad	Planilla control
		Seguimiento y tramite de servicio	Solicitante	Telefónico
4	Legalización órdenes de compra	Recibir facturas con firma	Coordinador administrativo	Físico
		Generar orden de compra	Coord. Compras	Sistema / Imprimir
		Entregar legalización	Coord. Logístico	Físico
5	Pago proveedores	Tramitar pago	Contabilidad	Planilla control
		Seguimiento	Coord. Compras / proveedor	Telefónico

Tabla 15.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades

Coordinador de Compras

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Fallas por gestión propia del responsable	Falta de método	Implementación de registro diaria de actividades en la Bitácora
			Planeación anticipada del siguiente día en la Bitácora
		Alta demanda de trabajo	Creación base de datos de cotizaciones
			Establecer una agenda general semanal
2	Solicitud incompleta por información	Desconocimiento de quién solicita	Contactar proveedores pendientes por: 1. Pago, todos los días de 8 a 9am 2. Despacho, todos los días de 8 a 9am
		Capacitación de solicitud	
3	Emergencias	Cliente solicita un servicio	Caja menor
			Proveedores (negociación)
			Despacho
4	Negligencia de la unidad operativa	Solicitan tarde	Caja menor
		Presupuestan mal	Tener diversidad de proveedores
			Despacho
5	Incumplimiento de contabilidad	Negligencia de contabilidad	Seguimiento diario a pagos
		Falta de Firmas	Caja menor y créditos
		Flujo de Caja	Caja menor y créditos
6	Canales de distribución deficientes	No hay canales de distribución	Identificarlos por zonas y negociar
7	Pago proveedores		1. Realizar seguimiento por medio de un cuadro de proveedores pendientes por pago.
			2. Llamar al proveedor para esperar.
			3. Gestionar el pago con contabilidad.
8	Legalización		1. Establecer un cuadro con OC pendientes por legalizar 2. Realizar OC todos los sábados de 8 a 10am

Tabla 16.

Objetivos e indicadores Coordinador de Compras

A. Back Office	x	C. Direcciones por zonas
A-1 Eficacia	x	C-1 Ventas
A-2 Satisfacción interna		C-2 Identificación Oportun
A-3 Satisfacción externa		C-3 Nuevos clientes
A-4 Ebitda		C-4
A-5 Forecast		C-5
A-6		C-5
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General
B-1 Satisfacción. externa cliente		D-1 Apertura de mercados
B-2 P&G Por OT		D-2 Cumplimiento Megas
B-3		D-3
B-4		D-4
B-5		D-5

6.2.2.4 Coordinador Logístico:

Tabla 17.

Coordinador Logístico

NOMBRE:	Sergio Ricardo Parra Duarte
CARGO:	Coordinador Logístico
CORREO:	sergio.parra@essisas.com
CELULAR:	300 5946561

Tabla 18.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Coordinador Logístico

A. Back Office	x	C. Direcciones por zonas
A-1 Soporte operativo	x	C-1 Apertura de mercado
A-2 Soporte Back Office		C-2 Captar oportunidades
A-3 Control ESSI		C-3 Capitalización de oport.
A-4 Satisfacción del cliente		C-4
A-5		C-5
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General
B-1 Soporte operativo		D-1 Apertura de mercados
B-2 Control operativo		D-2 Dirección Equipo
B-3 HSEQ		D-3 Gestión de recursos
B-4 Ejecución		D-4
B-5		D-5

Tabla 19.

Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Coordinador Logístico

Ubicación dentro del Equipo		Back Office		
Rol específico dentro del equipo		Soporte Operativo		

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Generar viáticos	Recibir solicitud de viáticos en formato FOOM-24	Unidades operativas	Correo y formatos
		Coordinar logística y hacer PPTO	Coord. Logístico	Físico / Imprimir
		Buscar aprobación de viáticos	Coordinador administrativo	Físico / Imprimir
		Tramitar viáticos con contabilidad	Contabilidad	Físico / Imprimir
		Consignar viáticos a solicitante	Mensajero / Solicitante	Correo / Consignación
		Seguimiento / Verificación	Solicitante	Telefónico
2	Tramitar horas extras	Legalizar viáticos	Contabilidad	Físico / Imprimir
		Recibir la planilla de horas extras	Unidades operativas	Telefónico

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
3	Tramitar documentación administrativa	Tramitar y entregar	Recurso Humano	Físico / Imprimir
		Solucionar dudas y entregar	Recurso Humano	Físico / Imprimir
		Entregar desprendibles pagos	Unidades operativas	Correo/Digital
		Recepción documentación	Unidades operativas	Telefónico
		Tramitar documentación	Recurso Humano	Físico / Imprimir
		Entregar documentación	Unidades operativas	Correo/Digital
4	Asignar cargos personales	Seguimiento/ Verificación	Coord. Logístico	Digital
		Firma de recibido	Unidades operativas	Correo/Digital
		Entrega Oportuna	Coord. Logístico	Correo/Digital
5	Legalización	Recibir documentos	Unidades operativas	Físico
		Legalizar viáticos	Contabilidad	Físico / Imprimir
6	Control de archivo	Recibir Documentación	Unidades operativas	Físico / Imprimir
		Archivar	Coord. Logístico	Físico / Imprimir

Tabla 20.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Coordinador Logístico

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Fallas por gestión propia del responsable	Falta de método	Implementación de registro diaria de actividades en Formato FOUT-032
			Planeación anticipada del siguiente día en Formato FOUT-032
		Alta demanda de trabajo	Establecer Agendas con actividades fijas que son semanales: (legalizaciones, trámites, etc.)
			Establecer horarios fijos de atención 1. Días de solicitud de documentos 2. Días de entrega de documentación 3. Horarios diarios de atender a directores y Personal
2		Negligencia de Gloria	1. Creación de formato donde tesorería firme el recibido 2. Seguimiento diario a pagos

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
	Incumplimiento en Contabilidad y firmas gerencia	Falta de Firmas	Soportar viáticos Caja Menor
		Flujo de Caja	Aumento valor de caja menor
	3	Incumplimiento de Recurso Humano	Demora Colillas pago
Inconformidad HE			Gestionar y Verificar el pago con las colillas
4		Solicitan tarde tramite	Viáticos emergentes
	Negligencia unidad operativa		Efectuar llamada diaria directores
			Solicitud semanal recursos semana siguiente
5	Zonas distantes	Viaticos-ctas bancarias	Consignar por un medio de transporte ya establecido
		Documentación	Enviar y recibir por medio de transporte ya establecido por zona

Tabla 21.

Objetivos e indicadores Coordinador Logístico

A. Back Office	X	C. Direcciones por zonas
A-1 Eficacia	X	C-1 Ventas
A-2 Satisfacción interna	X	C-2 Identificación Oportun
A-3 Satisfacción externa		C-3 Nuevos clientes
A-4 Ebitda		C-4
A-5 Forecast		C-5
A-6		C-5
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General
B-1 Satisfacción, externa cliente		D-1 Apertura de mercados
B-2 P&G Por OT		D-2 Cumplimiento Megas
B-3		D-3
B-4		D-4
B-5		D-5

6.2.2.5 Director de Zona:

Tabla 22.

Director de Zona

NOMBRE:	
CARGO:	Director de Zona
CORREO:	-
CELULAR:	

Tabla 23.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Director de Zona

1. Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X)		
A. Back Office	C. Direcciones por zonas	x
A-1 Soporte operativo	C-1 Apertura de mercado	x
A-2 Soporte Back Office	C-2 Captar oportunidades	x
A-3 Control ESSI	C-3 Capitalización de oport.	x
A-4 Satisfacción del cliente	C-4	
A-5	C-5	
B. Infraestructura- Ejecución	D. Dirección General	
B-1 Soporte operativo	D-1 Apertura de mercados	
B-2 Control operativo	D-2 Dirección Equipo	
B-3 HSEQ	D-3 Gestión de recursos	
B-4 Ejecución	D-4	
B-5	D-5	

Tabla 24.

Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Director de Zona

Ubicación dentro del Equipo		Direcciones por zona		
Rol específico dentro del equipo		Apertura de mercado		
		Captar oportunidades		
		Capitalización de oportunidades		

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Planeación estratégica	Identificar las fortalezas y debilidades de los clientes	Clientes	Digital
		Planificar la apertura de mercados	Dirección de proyectos	Digital
		Cumplir con la planificación diaria	Dirección de proyectos	Digital
		Generar estrategias para generar nuevos valores económicos	Dirección de proyectos	Digital
2	Captar Oportunidades	Identificar diariamente oportunidades de negocio	Dirección de proyectos	Correo electrónico/Telefónico
		Exponer las propuestas técnico-económicas	Cliente	Físico
		Realizar seguimiento a las propuestas económicas presentadas	Cliente/Coord. Admón.	Físico
3	Capitalizar Oportunidades	Generar un soporte adecuado para la presentación de la propuesta	Coordinador / Cliente	Personalmente/correo electrónico
		Implementar la estrategia de cierre adecuada dependiendo del perfil del cliente	Cliente	Personalmente
		Agendar las citas necesarias para propiciar el cierre del negocio	Cliente	Personalmente
		Gestionar la generación de la Orden de Compra	Cliente	Personalmente/Telefónico/correo electrónico
4	Generar valor económico a la unidad	Gestionar los recursos necesarios para la capitalización de las oportunidades	Cliente/ Back office	Correo electrónico

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
		Cumplir con la facturación planeada.	Dirección de proyectos/Coord. Admón.	Personalmente
		Gestionar las necesidades del cliente.		
		Nota: Las necesidades a gestionar son las que llegan a través de otros canales diferentes a los de captar oportunidades.	Cliente/Back office	Correo electrónico
5	Gestión de la documentación de soporte	Entrega de los indicadores de gestión	Cliente	Digital/Impreso
		Entrega de propuestas técnico-económicas para aprobación	Cliente	Digital/Impreso
		Generación de informes de gestión del BPO	Cliente/Coord. Admón.	Digital/Impreso
		Auditoría de la documentación soporte llevada por el cliente	Cliente	Personalmente
6	Supervisión de procesos	Seguimiento / Verificación a procesos del BPO	Cliente	Digital
		Auditoría a los procesos relacionados con el BPO	Cliente	Correo electrónico
		Asesorar en mantenimiento y procesos productivos	Cliente	Personalmente/Correo electrónico
7	Manejo de recursos humanos	Programación de personal	Operativo/Coord. Admón.	Telefónico
		Estructuración de personal	Operativo	Personalmente/Telefónico
		Auditar en caso de irregularidad las horas extras	Operativo/Asistente Admón.	Digital
		Supervisar las actividades de los coordinadores de proyecto de acuerdo a lo planeado	Operativo	Personalmente

Tabla 25.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Director de Zona

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Carga de trabajo	Actividades no planeadas	Realizar planeación diaria y ejecutar las actividades de acuerdo a lo programado.
			Registrar la bitácora para analizar los imprevistos.
			Analizar las posibilidades para impactar lo menos posible la ejecución de este tipo de actividades.
			Disponer de los recursos necesarios de apoyo para atender las actividades de este tipo.
		Actividades mal planeadas	Solicitar asesoría a personal experto para la realización de la planeación.
			Contar con personal de nivel profesional encargado para sólo planeación.
			Identificar la causa raíz del fracaso de la(s) actividad(es).
			Socializar el manual de funciones del personal de la unidad de negocios.
		Actividades que no aplican al cargo	Identificar las fortalezas de cada persona que conforma la unidad de negocios.
			Crear un plan de capacitación para el personal que incluya además charlas motivacionales.
			Registrar en la bitácora las actividades que no aplique al cargo.
			Definir jornadas de trabajo y pausas de descanso.
2	Actitud del cliente frente a los productos y servicios ofrecidos	Exceso de trabajo	Identificar y justificar el contrato de recurso humano necesario para el apoyo en la ejecución de las actividades no críticas pero necesarias.
			Priorizar las actividades a realizar.
			Manejar los prejuicios del cliente para demostrarla el grado de calidad y respaldo brinda la unidad de BPO.
			No se realizan correctamente los APU. Capacitar al personal en este tema.
			Definir claramente el alcance de las propuestas económicas.
			Instruir al personal para realizar propuestas económicas llamativas.
			Incluir en la sustentación de las propuestas económicas el retorno de la inversión a manera de análisis de costos.

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
3	Incumplimiento de proyectos dentro de lo planeado	Calidad de los productos y servicios	Crear una base de datos de las propuestas de otras zonas para que sean consultadas y tomadas como referencia.
			Asegurar la mejor calidad en los proyectos ejecutados.
			Medir la satisfacción del cliente una vez cumplido un proyecto.
			Realizar seguimiento y mejora continua a la calidad y satisfacción del cliente.
		No hay credibilidad sólida	Lograr acercamiento con el cliente e invitarlo a que conozca nuestra empresa y su cultura organizacional.
			Rediseñar la documentación, información e imagen de la empresa y de la unidad.
			Capacitar al personal en manejo del cliente, estrategias de ventas, etc.
		Falta de competencia del personal	Crear un plan de capacitación para el personal operativo dentro y fuera del campo que incluya además charlas motivacionales.
			Contratar personal idóneo y de alta capacidad competitiva para el desarrollo de actividades especializadas.
		Falta de presupuesto	Generar una base presupuestal o un plan de contingencia inmediato para dar inicio rápidamente a proyectos aprobados sin recibo de anticipo económico.
			No se cuenta con los recursos necesarios (dinero, material, consumibles, herramienta, personal, etc.) antes y durante de la ejecución de un proyecto.
			Instruir correctamente al personal operativo.
4	Comunicación efectiva	No existe instrucciones claras	Mantener la retroalimentación comunicativa desde todos los niveles.
			Contar con los medios suficientes para transmitir el mensaje: celulares, plan de datos, internet, teléfonos, etc.

Tabla 26.

Objetivos e indicadores Director de Zona

A. Back Office	C. Direcciones por zonas	X
A-1 Eficacia	C-1 Ventas	X
A-2 Satisfacción interna	C-2 Identificación Oportun	X
A-3 Satisfacción externa	C-3 Nuevos clientes	X
A-4 Ebitda	C-4	

A-5 Forecast	C-5
A-6	C-5
B. Infraestructura- Ejecución	D. Dirección General
B-1 Satisfacción. externa cliente	D-1 Apertura de mercados
B-2 P&G Por OT	D-2 Cumplimiento Megas
B-3	D-3
B-4	D-4
B-5	D-5

6.2.2.6 Director de Expansión:

Tabla 27.

Director de Expansión

NOMBRE:	
CARGO:	Director de Expansión
CORREO:	
CELULAR:	

Tabla 28.

Ubicación dentro del equipo de BPO (Marque con Una X) Director de Expansión

A. Back Office	C. Direcciones por zonas	x
A-1 Soporte operativo	C-1 Apertura de mercado	x
A-2 Soporte Back Office	C-2 Captar oportunidades	x
A-3 Control ESSI	C-3 Capitalización de oport.	x
A-4 Satisfacción del cliente	C-4	
A-5	C-5	

B. Infraestructura- Ejecución	D. Dirección General
B-1 Soporte operativo	D-1 Apertura de mercados
B-2 Control operativo	D-2 Dirección Equipo
B-3 HSEQ	D-3 Gestión de recursos
B-4 Ejecución	D-4
B-5	D-5

Tabla 29.

Roles y responsabilidades dentro del equipo de trabajo Director de Expansión

Ubicación dentro del Equipo	Direcciones por zona
Rol específico dentro del equipo	Apertura de mercado
	Captar oportunidades
	Capitalización de oportunidades

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
1	Planeación estratégica	Identificar las fortalezas y debilidades de los clientes	Clientes	Digital
		Planificar la apertura de mercados	Dirección de proyectos	Digital
		Cumplir con la planificación diaria	Dirección de proyectos	Digital
		Generar estrategias para generar nuevos valores económicos	Dirección de proyectos	Digital
		Identificar diariamente oportunidades de negocio	Dirección de proyectos	Correo electrónico / Telefónico
2	Captar Oportunidades	Exponer las propuestas técnico-económicas	Cliente	Físico
		Realizar seguimiento a las propuestas económicas presentadas	Cliente/Coord. Admón.	Físico

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
3	Capitalizar Oportunidades	Generar un soporte adecuado para la presentación de la propuesta	Coordinador / Cliente	Personalmente / correo electrónico
		Implementar la estrategia de cierre adecuada dependiendo del perfil del cliente	Cliente	Personalmente
		Agendar las citas necesarias para propiciar el cierre del negocio	Cliente	Personalmente
		Gestionar la generación de la Orden de Compra	Cliente	Personalmente / Telefónico / correo electrónico
		Gestionar los recursos necesarios para la capitalización de las oportunidades	Cliente/ Back office	Correo electrónico
4	Generar valor económico a la unidad	Cumplir con la facturación planeada.	Dirección de proyectos/Coord. Admón.	Personalmente
		Gestionar las necesidades del cliente.		
		Nota: Las necesidades a gestionar son las que llegan a través de otros canales diferentes a los de captar oportunidades.	Cliente/Back office	Correo electrónico
5	Gestión de la documentación de soporte	Entrega de los indicadores de gestión	Cliente	Digital/Impreso
		Entrega de propuestas técnico-económicas para aprobación	Cliente	Digital/Impreso
		Generación de informes de gestión del BPO	Cliente/Coord. Admón.	Digital/Impreso
		Auditoría de la documentación soporte llevada por el cliente	Cliente	Personalmente

Ítem	Responsabilidades	Alcances	Clientes / Interacción	Medio-Comunicación
6	Supervisión de procesos	Seguimiento / Verificación a procesos del BPO	Cliente	Digital
		Auditoría a los procesos relacionados con el BPO	Cliente	Correo electrónico
		Asesorar en mantenimiento y procesos productivos	Cliente	Personalmente / Correo electrónico
7	Manejo de recursos humanos	Programación de personal	Operativo/Coord. Admón.	Telefónico
		Estructuración de personal	Operativo	Personalmente/Telefónico o
		Auditar en caso de irregularidad las horas extras	Operativo/Asistente Admón.	Digital
		Supervisar las actividades de los coordinadores de proyecto de acuerdo a lo planeado	Operativo	Personalmente

Tabla 30.

Identificación de factores que pueden evitar el cumplimiento de las responsabilidades Director de Expansión

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
1	Carga de trabajo	Actividades no planeadas	Realizar planeación diaria y ejecutar las actividades de acuerdo a lo programado.
			Registrar la bitácora para analizar los imprevistos.
			Analizar las posibilidades para impactar lo menos posible la ejecución de este tipo de actividades.
		Actividades mal planeadas	Disponer de los recursos necesarios de apoyo para atender las actividades de este tipo.
			Solicitar asesoría a personal experto para la realización de la planeación.
			Contar con personal de nivel profesional encargado para sólo planeación.

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
2	Actitud del cliente frente a los productos y servicios ofrecidos		Identificar la causa raíz del fracaso de la(s) actividad(es).
			Socializar el manual de funciones del personal de la unidad de negocios.
			Identificar las fortalezas de cada persona que conforma la unidad de negocios.
			Crear un plan de capacitación para el personal que incluya además charlas motivacionales.
			Registrar en la bitácora las actividades que no aplique al cargo.
			Definir jornadas de trabajo y pausas de descanso.
		Exceso de trabajo	Identificar y justificar el contrato de recurso humano necesario para el apoyo en la ejecución de las actividades no críticas pero necesarias.
			Priorizar las actividades a realizar.
		Propuestas económicas costosas	Manejar los prejuicios del cliente para demostrarle el grado de calidad y respaldo brinda la unidad de BPO.
			No se realizan correctamente los APU. Capacitar al personal en este tema.
			Definir claramente el alcance de las propuestas económicas.
			Instruir al personal para realizar propuestas económicas llamativas.
			Incluir en la sustentación de las propuestas económicas el retorno de la inversión a manera de análisis de costos.
			Crear una base de datos de las propuestas de otras zonas para que sean consultadas y tomadas como referencia.
			Asegurar la mejor calidad en los proyectos ejecutados.
			Medir la satisfacción del cliente una vez cumplido un proyecto.
			Realizar seguimiento y mejora continua a la calidad y satisfacción del cliente.
		No hay credibilidad sólida	Lograr acercamiento con el cliente e invitarlo a que conozca nuestra empresa y su cultura organizacional.
			Rediseñar la documentación, información e imagen de la empresa y de la unidad.
			Capacitar al personal en manejo del cliente, estrategias de ventas, etc.
3	Incumplimiento de proyectos dentro de lo planeado	Falta de competencia del personal	Crear un plan de capacitación para el personal operativo dentro y fuera del campo que incluya además charlas motivacionales.
			Contratar personal idóneo y de alta capacidad competitiva para el desarrollo de actividades especializadas.
		Falta de presupuesto	Generar una base presupuestal o un plan de contingencia inmediato para dar inicio rápidamente a proyectos aprobados sin recibo de anticipo económico.

Ítem	Factores que evitan el cumplimiento	Causas	Estrategias
4	Comunicación efectiva	No existe instrucciones claras	No se cuenta con los recursos necesarios (dinero, material, consumibles, herramienta, personal, etc.) antes y durante de la ejecución de un proyecto.
			Instruir correctamente al personal operativo.
			Mantener la retroalimentación comunicativa desde todos los niveles.
			Contar con los medios suficientes para transmitir el mensaje: celulares, plan de datos, internet, teléfonos, etc.

Tabla 31.

Objetivos e indicadores Director de Expansión

A. Back Office		C. Direcciones por zonas	X
A-1 Eficacia		C-1 Ventas	X
A-2 Satisfacción interna		C-2 Identificación Oportun	X
A-3 Satisfacción externa		C-3 Nuevos clientes	X
A-4 Ebitda		C-4	
A-5 Forecast		C-5	
A-6		C-5	
B. Infraestructura- Ejecución		D. Dirección General	
B-1 Satisfacción. externa cliente		D-1 Apertura de mercados	
B-2 P&G Por OT		D-2 Cumplimiento Megas	
B-3		D-3	
B-4		D-4	
B-5		D-5	

6.2.3 Organigrama. De acuerdo al análisis estratégico realizado con el equipo de trabajo, con el fin de convertir al BPO en un equipo de alta competencia y asegurar la conquista de las metas, se identificó la necesidad de compactar la estructura administrativa y técnica, manteniendo cabezas visibles en cada una de los diferentes procesos, aislando el mantenimiento In House de los procesos de ingeniería BPO.

Esta estructura busca la obtención de liquidez para la compañía mediante la permanencia en los proyectos Outsourcing existentes y la consolidación y apertura de nuevos mercados mediante la presencia permanente de directores en cuatro zonas en el país; adicional proyecta la presencia de la unidad de negocio en centro, sur américa y México en el año 2016.

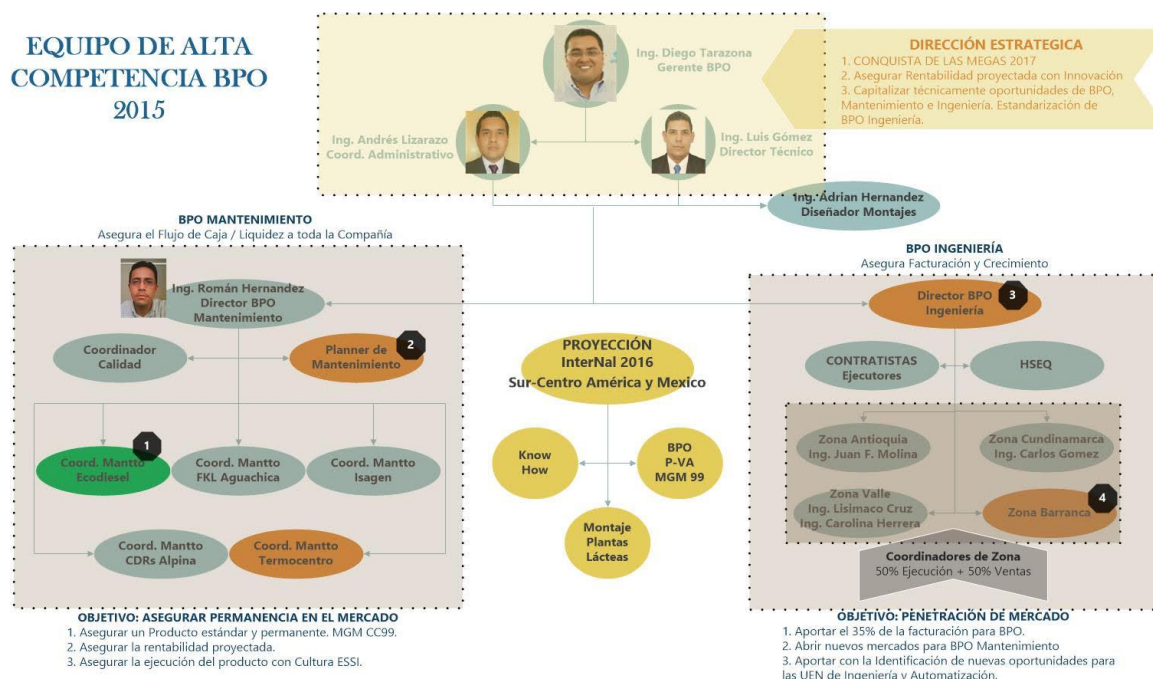


Figura 12. Organigrama BPO.

6.2.4 Back Office ESSI. Ser una dependencia de negocio de ESSI SAS, da una clara ventaja competitiva de cara al mercado, pues tener un respaldo administrativo y técnico de alto nivel por parte de su estructura organizacional general, permite a la UEN asegurar su actividad desde la identificación y planeación hasta su ejecución y recaudo.

Además de conocer detalladamente las actividades realizadas por el personal de BPO, es necesario definir punto por punto los alcances, responsabilidad y metas del Back Office general de la compañía, con el propósito de tener una base sólida que permita desarrollar cualquier proyecto con confianza.

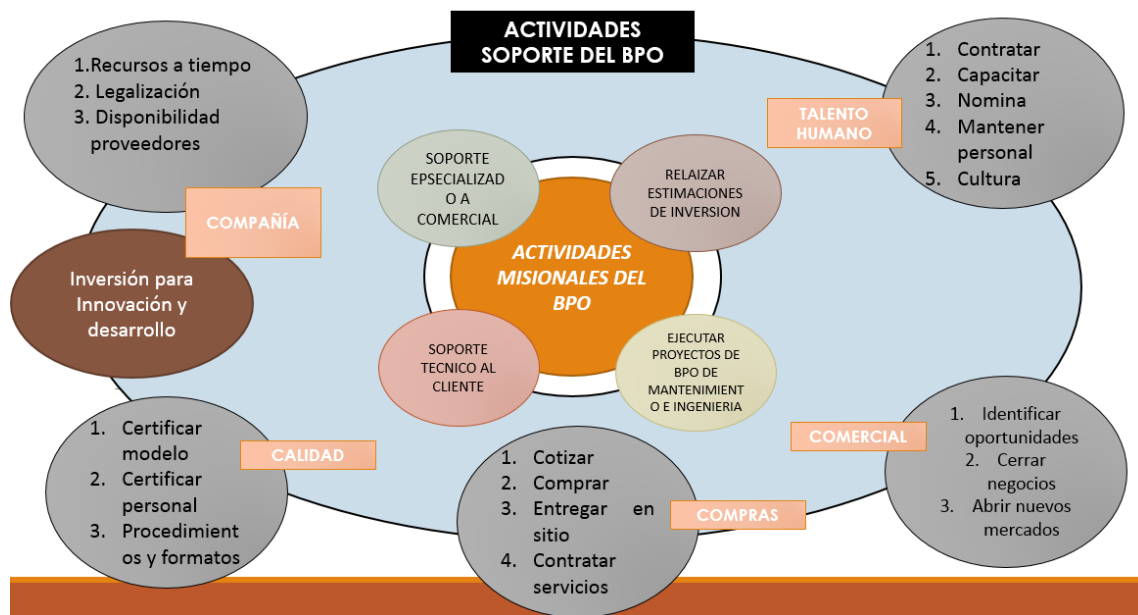


Figura 13. Actividades misionales y de soporte.

Como lo muestra la figura, se evidencian varios puntos importantes en el desarrollo y soporte por parte de ESSI SAS para los proyectos de la UEN; aunque esto ítem son similares a las actividades que debe desarrollar el personal del Back Office interno, cabe aclarar que no son actividades paralelas y distantes, sino por el contrario se trata de distintos niveles, que deben garantizar el correcto y ágil funcionamiento por parte de los funcionarios administrativos BPO.

6.3 Modelo de Gerenciamiento

Las empresas exitosas se componen del mejor capital humano, conformando un equipo de alta competencia que impulse la compañía al éxito por medio de ideas, dedicación, conocimiento y esfuerzo con sentido. Saber hasta dónde intervenir, como hacerlo y que tipo de decisiones tomar, debe ser de gran importancia para el Gerente, ya que a partir de este punto se crean los lazos laborales con el equipo de trabajo, que pueden construir una excelente relación que dinamice los procesos o generar un falso equipo que destruya valor.

Aunque las decisiones más importantes y de mayor trascendencia para el futuro de la empresa deben ser tomadas por el Gerente, es fundamental dar pie a que el equipo de trabajo presente analíticamente sus ideas, fundamentadas en el propósito u objetivos previamente dados por el Gerente; esto con el fin de; en primera instancia conocer los integrantes del grupo, identificar capacidades y fortalezas que puedan ser de utilidad en los procesos, evaluar los diferentes puntos de vista y encontrar un equilibrio entre los factores que puedan afectar o beneficiar la compañía; por otro lado, tener una relación respetuosa, donde se muestre autoridad y conocimiento de manera sociable y atenta, donde se escuchan todas las opiniones y se suscite la participación, genera en el equipo primario respeto y confianza, además de motivar el desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.

Dentro de un plan de crecimiento corporativo, donde se busque la fidelización de la marca, el crecimiento en ventas o la reestructuración de costos y procesos, el Gerente debe trazar a corto, medio y largo plazo el funcionamiento de cada una de sus gerencias y dependencias, tanto a nivel operativo del proceso como alrededor de cada miembro que lo integra, ya que los grandes objetivos proyectados no son cumplidos sin la activa participación del personal. Mantener al personal motivado, con vista en objetivos personales y en objetivos corporativos que serán cumplidos paralelamente, van a facilitar el desarrollo de las capacidades del personal, la productividad, la armonización del entorno y una sinergia que impulsará la consecución de cualquier meta.

6.3.1 Estrategias de Gerenciamiento. Tras implementar una serie de encuestas periódicas en los proyectos a nivel nacional, donde cada miembro del equipo, desde el nivel técnico hasta el directivo, expresaban su opinión, sugerencias e ideas acerca del proyecto en específico y de las unidad de negocio en general, se hallaron una serie de comentarios y sugerencias recurrentes, que

mostraban malestar entre los miembros y los diferentes mandos, generando disolución del equipo de trabajo y problemas que afectaban finalmente la productividad y el ambiente de trabajo.

En base a esta investigación, se puede recopilar un listado de breves estrategias aplicadas al modo de gerenciar el equipo de trabajo en el proceso de estructuración y ejecución del plan de negocios.

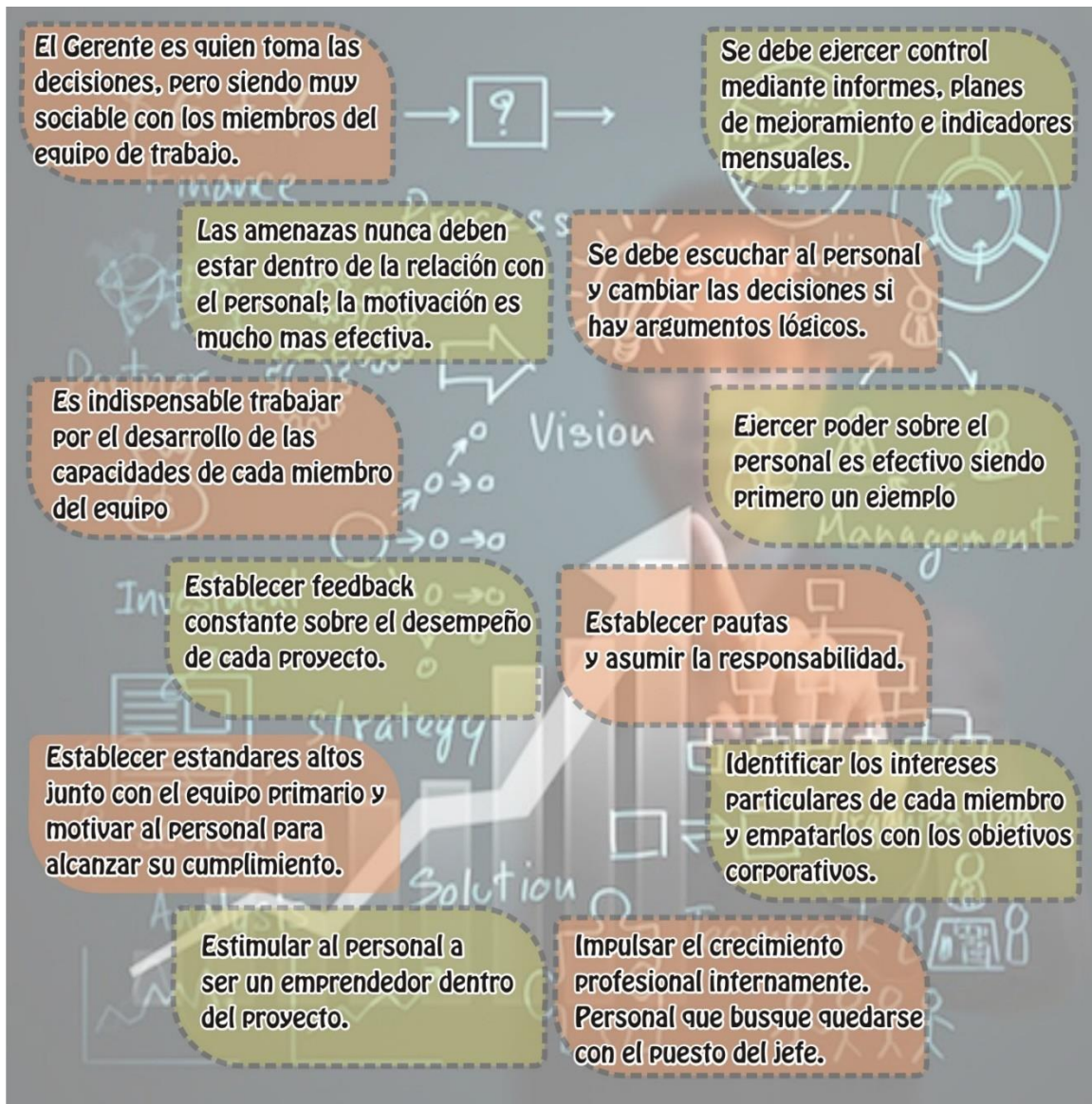


Figura 14. Estrategias para Gerenciar.

6.3.2 Formación de Líderes. La cultura organizacional son aquellos valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos gerenciales de una organización, así como también, el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan estos principios básicos.

Los objetivos de la gerencia y de la compañía en general se planean a todo plazo, en pro de alcanzar las metas proyectadas en un largo periodo. Para BPO es indispensable formar las personas que hacen parte del proceso de crecimiento, que irán aportando a diario con su conocimiento, experiencia y cultura.

Los factores indispensables, que facilitan conseguir este propósito son:

1. Fortalecer mediante capacitaciones, los valores y principios de todos los miembros del equipo de trabajo.
2. Asegurar la cultura del personal desde la selección de la vacante, ya que quienes se incorporen o adhieran a la empresa debe cumplir con los valores, principios y creencias de la compañía, ya que estos valores pueden ser moldeados mas no impuestos.
3. Cada líder debe tener como propósito lograr que las personas a su cargo converjan en base a los valores, creencias y principios establecidos.

Finalmente, La cultura organizacional resultará en:

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad social interna del Outsourcing.
- Adaptar la organización al entorno externo y la integración interna.

6.3.2.1 Plan de Formación. La recopilación de conceptos claros y aplicables, en torno al liderazgo, será llevado a cabo por BPO, con capacitaciones, cursos y seminarios a los que han asistido los principales miembros de la dirección. Comprimir estos conceptos, sin eliminar su esencia ha sido tarea bien reconocida y necesaria, ya que todos los miembros del grupo serán capacitados en liderazgo, en los lugares y los horarios posibles y adecuados.

A continuación, se muestran partes importantes de lo que será la capacitación:

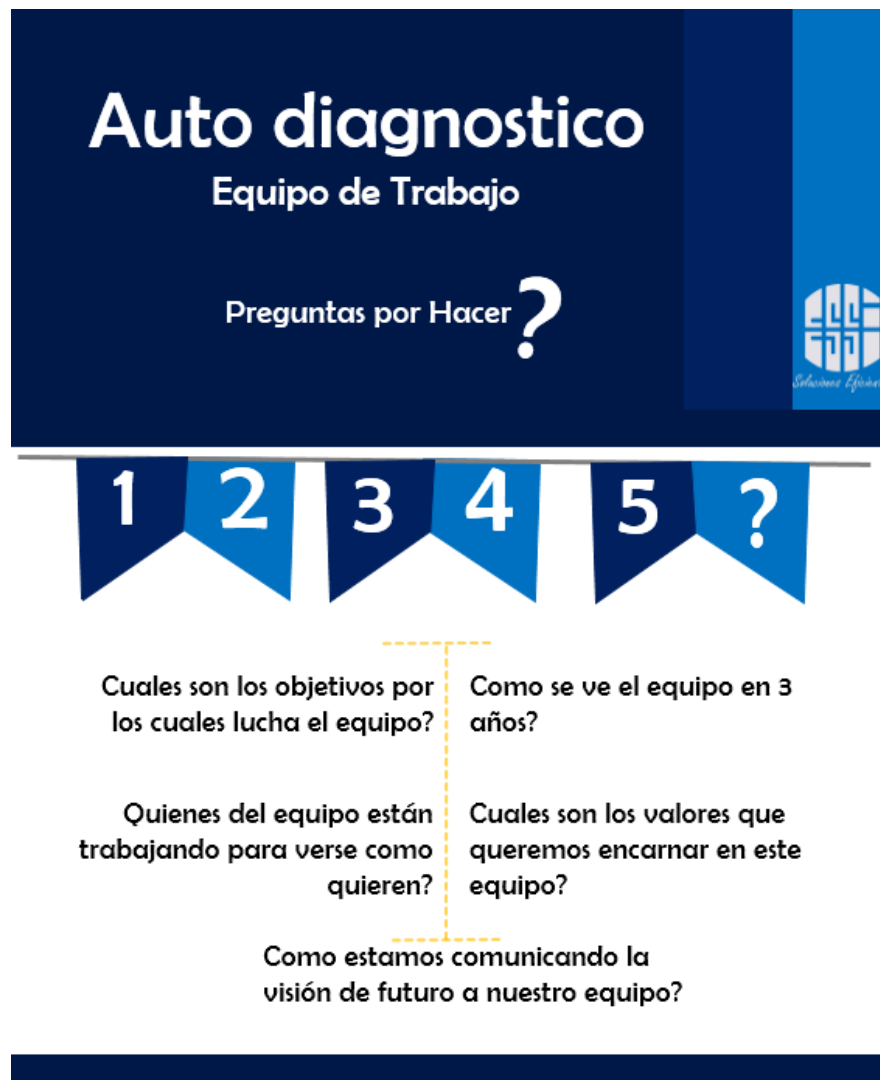


Figura 15. Capacitación de líderes. Autodiagnóstico.



Figura 16. Capacitación de líderes. Concepto del Iceberg.

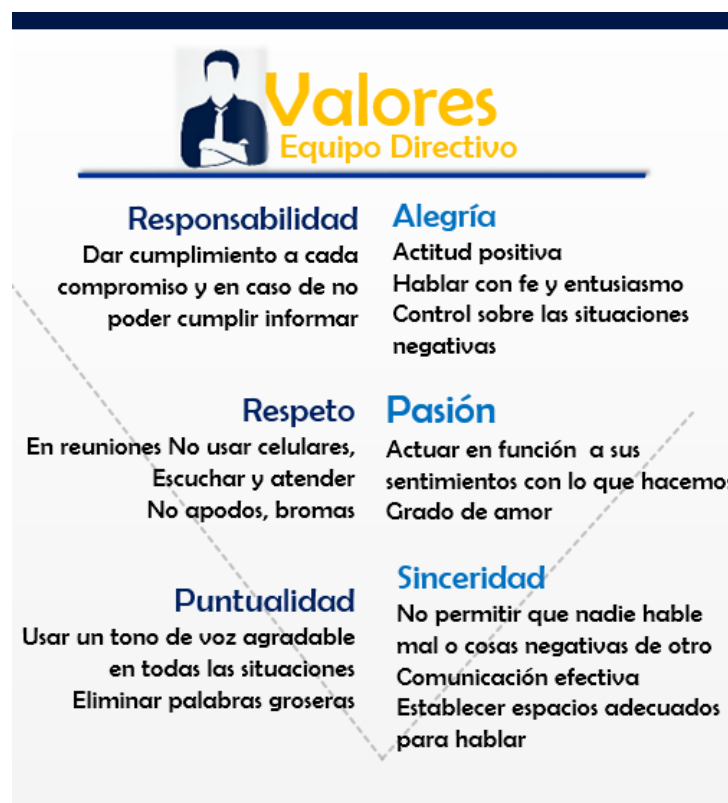


Figura 17. Capacitación de líderes. Valores del Equipo Directivo.



Figura 18. Capacitación de líderes. Equipo de Alta Competencia.

Importancia de los SENTIDOS



Los 10 puntos Deben ser implementados a través de los sentidos, estas son las herramientas que tenemos en lugar de buscar un capacitador experto.

1. Vista....observamos
2. Oído....entendemos
3. Olfato....oxigenamos, percibimos
4. Gusto....hablamos, disfrutamos
5. Tacto....actuamos

Figura 19. Capacitación de líderes. Importancia de los sentidos.



Figura 20. Capacitación de líderes. Metodología de la Escalera.

6.3.3 Niveles Jerárquicos:

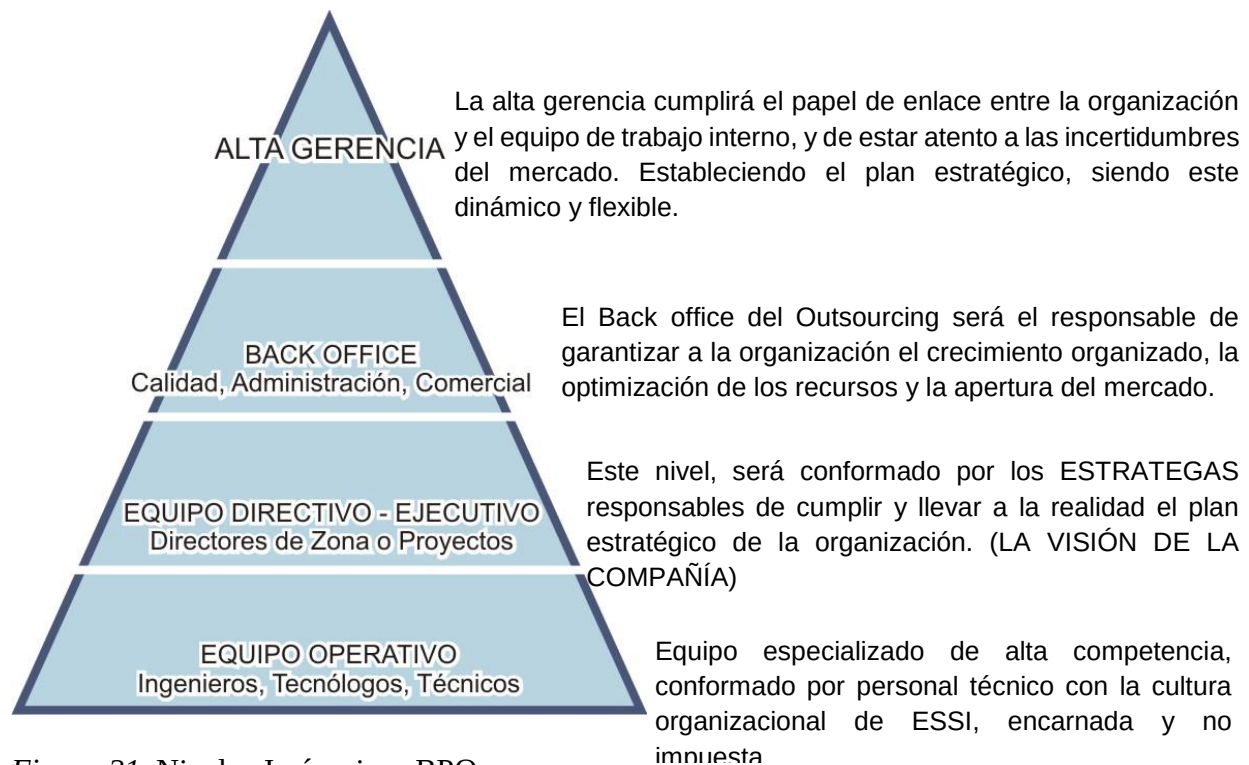


Figura 21. Niveles Jerárquicos BPO

Los niveles jerárquicos de la unidad de negocio del Outsourcing, son establecidos teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- A medida que se crece en la estructura organizacional, se va a requerir menos herramientas y más elementos conceptuales para aplicar estrategias, es decir tener claridad sobre cómo aplicar la teoría para que la operación sea cada vez más productiva, por lo tanto, es importante que los tres niveles jerárquicos más altos este conformado por estrategias en continua capacitación y búsqueda del conocimiento.
- No hay Estrategia sin Estratega. La estrategia es una prolongación del estratega, es decir: Cuando se aplican directrices corporativas en una estrategia que no va con las características del estratega, la estrategia posiblemente no funcionara; de esta forma es importante identificar y establecer una estrategia de selección de personal adecuada para ocupar cada cargo de los 4 niveles jerárquicos.
- El éxito se logrará al poder establecer un efectivo enlace entre la Alta Gerencia y la Gerencia Media para lograr hacer realidad la operatividad de la estrategia, de esta forma, es importante establecer, aplicar y capacitar a los 4 niveles jerárquicos en la utilización de las fuentes de poder.
- Siendo el Outsourcing una organización interna dentro de ESSI, la defino como un equipo de personas con una cultura, un objetivo en común y una estructura organizacional.
- El poder dentro de ESSI, se puede resumir como un conjunto de mecanismos que surgen de las relaciones humanas, donde siempre se generaran tensiones, pero es responsabilidad de cada nivel jerárquico buscar que esas tensiones sean de tipo Creativo e Innovadoras, logrando que las demás personas que tienen necesidades o intereses particulares logren incluir; el interés de la compañía como uno de sus intereses particulares, de esta forma lograremos que se genere el menor

conflicto o tensión entre la consecución del interés particular de cada empleado y la consecución del interés de la compañía.

6.4 Software Administrativo

Durante las diferentes etapas que han vivido el Outsourcing se ha podido evaluar la eficiencia en cada uno de los procesos administrativos que soportan la operación técnica y comercial. Los resultados obtenidos, históricamente han sido básicos, sin nunca superar las expectativas o llegar a índices altos de rendimiento que brinden agilidad al proceso. Gracias a la cantidad de procesos y solicitudes manejadas a diario, se han encontrado fallas puntuales como, tiempos de repuesta, cruce de información, falta de evidencia, reprocesos y suministros inadecuados.

La recopilación de información de los procesos y personal implicado en ellos dará inicio a la creación de un software robusto que soportará cada uno de las actividades internas que hacen parte del flujo de proceso de un proyecto, tales como, logística, suministro de materiales, control de legalizaciones, solicitudes administrativas, control de turnos y horas extras, entre otras actividades.

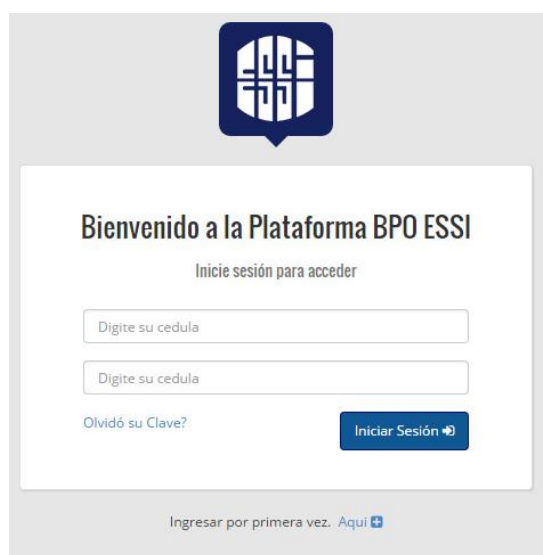


Figura 22. Proyecto Plataforma Administrativa BPO.

El software que soportará administrativamente el modelo de negocio, será aplicable a las siguientes funciones:

6.4.1 Registro. Todos y cada uno de los funcionarios tendrá que realizar la inscripción al portal web de la plataforma, en donde será necesario diligenciar un formulario interactivo que contiene toda la información necesaria para conocer sus características personales, familiares, académicas y profesionales.

En la segunda fase del formulario el Administrador de sistema tendrá que ingresar información adicional, que permitirá al sistema generar permisos de acceso, privilegios y actividades, además de calcular salarios, periodicidad de suministros e indicadores que midan su gestión diaria y mensual.

Dentro del registro será necesario incluir al software los usuarios del back office que se encargarán de dar trámite a cada proceso del personal BPO. Usuarios como:

- Administrador de sistema
- Gerencia BPO
- Dirección de zona BPO
- Dirección administrativa
- Jefe de Nomina
- Dirección contable
- Auxiliar contable
- Dirección financiera
- Dirección de compras
- Coordinador de Compras
- Dirección de calidad

- Almacén

6.4.2 Tablero. Con el objetivo de dar facilidad al entendimiento de esta herramienta tecnológica, su interfaz será clara, sencilla y comprensible a cualquier persona. Su pantalla inicial, llamada tablero, mostrará un resumen completo pero breve de todas las funcionalidades de la plataforma, las actividades realizadas por el usuario recientemente o los procesos que está desarrollando y tiene acciones pendientes.

6.4.3 Personal. Una de las grandes dificultades que recurrentemente expresaba el personal que estaba fuera de la sede principal de la compañía era la falta de atención por parte de los miembros del back office en torno a la respuesta de sus solicitudes administrativas, por lo tanto, fue necesario adecuar la herramienta tecnológica para suplir en tiempo mínimo sus requisiciones, tales como:

- Creación automática de certificados laborales.
- Entrega automática de desprendibles de pago.
- Solicitud web de certificado de retenciones.
- Solicitud web de pago de cesantías.
- Solicitud web de vacaciones.
- Creación web de peticiones, quejas y reclamos.
- Mensajería instantánea con otros miembros de la unidad de negocio.

6.4.4 Horas Extras. Este proceso diario, de registro de turnos y horas extras generadas, causaba en la operación del proyecto pérdidas de tiempo, discusiones e información perdida. Este módulo se compone de todos los requisitos y cálculos necesarios para cumplir a cabalidad con el

proceso, con el adicional de entregar información en tiempo real, información histórica y entrega automática al área de nómina para su validación y pago.

6.4.5 Solicitud y Legalización de Recursos. La operación de los proyectos demanda respuestas inmediatas a las necesidades de los clientes, soluciones que, gracias a su respuesta, consoliden las relaciones comerciales y fortalezcan la confianza cliente – proveedor.

El suministro de recursos para la unidad de negocio estaba gravemente afectado por el flujo de proceso establecido para ello, ya que su aprobación requería varios niveles de revisión y documentación, lo cual aumentaba su tiempo de respuesta. Mediante la plataforma se planeó un método de integración del personal implicado dentro de la solicitud para que su proceso de evaluación y aprobación fuera sencillo y demandará una respuesta rápida.

6.4.6 Solicitud y Legalización de Viáticos. Dentro de una compañía prestadora de servicios de ingeniería con presencia nacional, se requiere la inmediatez en la respuesta a sus clientes, teniendo en cuenta que en gran parte los servicios contratados requieren de una mano de obra calificada que posiblemente no se encuentren el sitio requerido. Adicional al tiempo, otro factor muy importante es el dinero y optimización del recurso, ya que, al no contar con un método adecuado de control y negociación en precios y acuerdos con los principales proveedores en las distintas ciudades, la empresa estaba sobre pagando los servicios de hotel, transporte y alimentación, lo cual provocaba una oferta de valor mayor y menos competitiva.

Este módulo contempla la integración del personal implicado en el trámite, aprobación y suministro de los recursos logísticos, dejando a un lado los reprocesos en revisión y malos tiempos de respuesta; adicional, mantiene control sobre los precios, épocas y proveedores.

6.4.7 Solicitud de Suministro de Material. BPO ha podido ingresar a grandes empresas por su capacidad de responder rápidamente a las necesidades del cliente, también por tener la capacidad técnica y logística de atender cualquier necesidad tipo ingeniería con calidad. A pesar de esto se han presentado varios inconvenientes que generan pérdida de utilidad a la empresa y afectación de la imagen corporativa, gracias a la incorrecta planeación en la compra de materiales y a la tardía respuesta por parte del área de suministro, lo cual acarrea en incumplimiento de los tiempos de entrega o en la compra de material por mayor precio del proyectado. Este módulo garantiza planeación de compra desde la creación de la orden de trabajo, además de mostrar toda la información necesaria para que los implicados accedan e interaccionen con ella, garantizando la compra de material en los tiempos y precios esperados.

6.4.8 Agenda SMART. Mucha información manejada por los miembros del equipo de trabajo, que debería ser pública o simplemente almacenada como datos, contactos, avances, acuerdos y oportunidades, es atesorada por personal en particular y desconocida por el resto de funcionarios para los cuales sería de gran utilidad conocer y poder usar en fines estratégicos y comerciales.

Este módulo contempla una bitácora de actividades y diligenciamiento de información comercial, para poder obtener en tiempo real y de consulta abierta, de acuerdo a los permisos de acceso:

- Actividades individuales e indicadores de gestión.
- Base de datos de clientes.
- Oportunidades de proyectos identificadas.
- Avances de la gestión comercial en proyectos.
- Proyección de ventas en diferentes periodos.

- Evaluación de crecimiento por zonas o funcionarios.

6.4.9 Modulo Finanzas. Esta sección de la plataforma toma y procesa todos los demás módulos convirtiéndolos en indicadores financieros, y guardando el concepto básico de los estados financieros, evaluará cada orden de trabajo individualmente y a la unidad de negocio de manera general. Con todos los datos, mostrará en tiempo real el P&G y el flujo de caja, individual y general.

7. Análisis de Riesgos

Una de las actividades más importantes en el plan de negocios es Identificar los riesgos que pueden surgir y diseñar estrategias para enfrentarlos en caso de hacerse realidad.

Tener identificados los riesgos potenciales y la forma como se pueden enfrentar es un ejercicio que aterriza a las empresas y que les permite detectar los puntos débiles de sus planes de negocios. Por otra parte, un correcto análisis de riesgos genera confianza entre los miembros del equipo. Aunque exige un trabajo exhaustivo, demuestra conocimiento del entorno empresarial y una visión de futuro que no es demasiado optimista o irreal

Son los riesgos, las variables más importantes a identificar dentro del plan de negocios del BPO, de esta forma se procederán como estrategia para identificar los riesgos dentro de la unidad mediante la metodología DOFA.

7.1 DOFA

Tabla 32.

Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. INFRAESTRUCTURA F10: El impacto positivo en los clientes cada vez que conocen a ESSI. F11: BPO posee instalaciones e infraestructura en Sopo, Aguachica, Caloto, Entre ríos y 4 ciudades más. F12: Respaldo de una organización con 250 empleados. F13: El BPO cuenta con dos camionetas, una en el valle y otra en Cundinamarca.	1. INFRAESTRUCTURA D10: No se cuenta con un inventario actualizado de todos los activos de la UEN.
2. RECURSO HUMANO F20: Personal con promedio de antigüedad superior a 5 años F21: Disponibilidad, compromiso y pasión del personal F22. Personal técnico con conocimientos y disponibilidad muy altos y de buena calidad. F23. Se cuenta con un ingeniero experto mecánico en montajes, servicios industriales e intercambio térmico. F24: Se cuenta con tecnólogos desarrollados en liderazgo y calidad a la primera para asumir obras de montaje y mantenimiento sin la supervisión de un ingeniero.	2. RECURSO HUMANO D20: No se cuenta con un buen método de contratación y no se posee un método de selección de personal, que nos garantice desde la contratación los valores corporativos. D21: No se cuenta con personal experto en UHT, solo hay tres técnicos. D22: El salario del personal técnico está por encima de las escalas que trabaja el mercado, ya que hay dependencia del mismo por la falta de estandarización. D23: Se depende del personal ingenieril, ya que la información la tienen ellos, no hay estandarización. D24: El personal ingenieril y jefes son débil y no tiene capacitación en el manejo de recursos, personas y clientes. D25: El BPO no cuenta con la asesoría de un experto en mantenimiento.

Fortalezas	Debilidades
3. TECNOLOGÍA F30: Se cuenta con un: a) Analizador de redes b) Analizador de vibraciones c) Cámara Termografía	3. TECNOLOGÍA D30. Falta un equipo de medición de gases D31. Falta un equipo de medición de espesores D32: Falta un equipo de soldadura Orbital
4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN F40: No se identifican fortalezas	4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN D40. No existen sistemas de información de mantenimiento. D41. Falta de estandarización y certificación del modelo de mantenimiento. D42: Falta estandarizar y aplicar el modelo de ingeniería del BPO.
5. CULTURA ORGANIZACIONAL F50: El cliente percibe disponibilidad y honestidad en nuestro personal. F51: ESSI cuenta con una cultura y modelo de liderazgo único e innovador.	5. CULTURA ORGANIZACIONAL D50: El personal actual no está capacitado en el modelo ESSI D51: No se tiene un plan de capacitación constante del personal
6. STAFF ESSI F60: La UEN cuenta con un administrativo, un dibujante y un experto mecánico.	6. STAFF ESSI D60: Recurso humano de ESSI no es competente D61: Compras no cumple nunca con su función D62: El SIG no está funcionando, no hay un responsable dedicado
7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN F70: Todo el personal cuenta con medios corporativos de comunicación	
8. HERRAMIENTAS F80: En el presente año, se invirtió en herramienta de mano y de taller, en un 80%.	

Fortalezas	Debilidades
9. DEPARTAMENTO COMERCIAL F90. El BPO ha desarrollado y cuenta con tres especialistas para generar cotizaciones.	D63: Contabilidad tiene procesos que traslada al personal y quita tiempo de ejecución y genera conflictos D64: Nomina nunca genera desprendibles de pago, esto genera un malestar en todo el personal de la UEN. 7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN D71: Falta de Internet móviles 8. HERRAMIENTAS D80: Falta herramienta en un 20% D81: No existe un método adecuado de control de herramienta. 9. DEPARTAMENTO COMERCIAL D90: La unidad no contaba con un experto en cierre de negocios, lo que hace que se llegue con fuerza hasta la presentación, pero se dificultaba la culminación. D91: El BPO no cuenta con una propuesta de Valor estándar D92: El BPO no cuenta con un Brochure D93: El BPO no cuenta con un estándar de cotización

Tabla 33.

Matriz DOFA – Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
1. CLIENTES	1. CLIENTES
O11: Consolidar las relaciones comerciales con grandes clientes lácteos.	A10: Baja atención en zona caldas.
O12: Consolidar relaciones con Parmalat, Alquería y Freskaleche.	A11: Falta de trabajo comercial en zona sopó.
O13: Establecer una estrategia para la zona Santander, con el objeto de aprovechar la infraestructura Instalada	O12: No hay ningún acuerdo de respeto del personal con los clientes, y fácilmente contratan a los nuestros.
O17: Montar una Sede en Bugalagrande.	O13: No contamos con pólizas de ejecución de BPO de mantenimiento ni de ingeniería que reduzca el riesgo ante cualquier error humano en las plantas de los clientes.
O18: Nuestros clientes tienen un excelente concepto en los trabajos eléctricos realizados.	O14: El BPO cuenta solo con clientes en el sector lácteo
	O15: No se tiene fuerza comercial en la zona aguachica.
2. COMPETENCIA	2. COMPETENCIA
O20: Ubicar empresas de BPO y reclutar personal	A20: Investigar a SIMOUT de Cali
O21: Generar una Alianza con una empresa de montajes	A21: La competencia contrata a nuestro personal
O22. Contratar Personal experto de la competencia	A22. Los bajos precios por ser empresas pequeñas, unipersonales, por lo tanto, tienen costos de operación muy bajos.
3. PROVEEDORES	A23. La competencia de montajes tiene mejores herramientas y equipos
O30: Establecer una base de datos de precios	3. PROVEEDORES
O31: Establecer alianzas con proveedores de servicios especializados con los que no se cuenta, tales como:	A30: No se identifican

Oportunidades	Amenazas
a) Montacargas y grúas b) Andamios certificados c) Rayos X d) Soldadura Orbital	4. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS O TENDENCIAS A40: No se identifican
4. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS O TENDENCIAS O40: Certificar el modelo de mantenimiento en ISO 55000 O41: Certificar al personal O42: Certificarnos en Análisis de vibraciones y termografías O43: Prestar servicios de consultorías de mantenimiento y optimización energética. O44: Certificar el modelo de ingeniería en metodología PMI	5. GOBIERNO U OTROS ENTES A50: No se identifican
5. GOBIERNO U OTROS ENTES O50: Buscar fuentes de financiación en tecnología blanda O51: Participar en licitaciones públicas de mantenimiento O52: Buscar generar una alianza con el Invima para que certifique nuestro modelo de BPO. O53: Generar una alianza con la ANDI, ACIEM y con Asoleche	

7.2 Fortalezas y Oportunidades

Tabla 34.

Estrategias aplicadas y dirigidas a Incrementar las Fortalezas y Oportunidades

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
FO10.	Establecer una lista de clientes potenciales para llevar a ESSI.	Dar inicio en la búsqueda de posibles clientes de productos de ESSI Outsourcing		
10.2	Hacer inteligencia corporativa y determinar los funcionarios de empresas clientes potenciales con poder de contratación de servicios.	Determinar las empresas en las cuales promocionar los servicios de ESSI Outsourcing y los funcionarios objetivos.		
10.3	Establecer que funcionarios requieren servicio de mantenimiento y cuáles de ingeniería.	Perfilar los funcionarios para enfocar esfuerzos en productos específicos.		
10.4	Hacer una lista de clientes con los datos de contacto completos.	Otorgar prioridades		
10.5	Determinar el procedimiento de visitas a ESSI.	Infundir en el cliente la sensación de solidez y organización.		
10.6	Calcular un precio unitario de cada visita	Cuantificar los recursos a solicitar		
10.7	Determinar la rutina de seguimiento al cliente.	Persuadir mediante el seguimiento al cliente para la compra de los servicios de ESSI Outsourcing		
FO11.	Establecer un PLAN DE NEGOCIOS para la zona Cundinamarca, Antioquia, Valle y Santander	Elaboración de un plan de negocios exitoso que fortalezca la posición del BPO en las zonas con recursos		
11.1	Identificar los posibles clientes	Establecer los clientes objetivo de la zona		
11.2	Hacer estudio de mercado	Establecer para cada cliente el tipo de producto		
11.3	Programar Visita a los clientes	Efectuar visita estandarizada		
FO12	Retomar las relaciones con Parmalat y Alquería	Incrementar y fortalecer relaciones con el cliente potenciales Parmalat y Alquería		

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
12.1	Consolidar relación comercial con director nacional de mantenimiento de Parmalat	Entregar informe de termografías e identificar otras oportunidades		
12.2	Retomar oportunidades con alquería atreves de los centros de acopio	Consolidar cotización y oportunidades con los centros de acopio ya identificadas		
FO13	Establecer un PLAN DE NEGOCIOS para atender los hidrocarburos	Elaboración de un plan de negocios exitoso que abra el mercado del sector hidrocarburos.		
13.1	Identificación de clientes operadoras locales, empresas de servicios locales y operadores nacionales	Determinar el mercado local Santander, refinería, oleoductos, pozos, estaciones de bombeo, estaciones de almacenamiento, redes de suministro.		
13.2	Hacer estudio de mercado	Determinar las necesidades de las operadoras de hidrocarburos		
13.3	Visitar a los clientes operadoras locales	Visitas programadas con el protocolo debido y el brochure definido a las empresas operadoras del mercado local. (más o menos 37 operadoras), HOCOL ECOPETROL REFINERÍA - ECOPETROL ICP- PETROSANTANDER PETRONORTE OXY		
13.4	Seguimiento al cliente	consolidar relaciones comerciales		
FO14	Identificar las motivaciones y fortalezas propias de cada integrante, con el fin de establecer una estrategia de gerenciamiento de fortalezas en cada zona.	Afinar la disposición del recurso humano para aumentar la productividad ejerciendo las herramientas de gerencia de fortalezas.		
14.1	Analizar los perfiles de los miembros del equipo.	Diagnosticar el recurso humano actual		
14.2	Gerenciar fortalezas	Ejercer poder para optimizar los procesos y aprovechar el capital humano al máximo.		
14.3	Creación de una rutina para estimular el crecimiento personal	Fortalecer los valores corporativos, extendiéndolos a la vida diaria, a la familia ideal y la sociedad.		

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
FO30	Capacitar al personal del Outsourcing en el manejo de los equipos especializados.	Tener personal capacitado en mantenimiento predictivo.		
30.1	Manejar el analizador de redes	Capacitar al personal técnico para la prestación del servicio especializado		
30.2	Manejar el analizador de vibraciones	Capacitar al personal técnico para la prestación del servicio especializado		
30.3	Manejar el equipo de termografía	Capacitar al personal técnico para la prestación del servicio especializado		
F040	Establecer un plan que nos permita diariamente vivir y fortalecer los valores corporativos	Fortalecimiento del espíritu de trabajo y adoctrinamiento para poder ejercer poder.		
40.1	Capacitar y establecer el modelo de liderazgo y la cancha de juego en toda la UEN	Capacitar y establecer estrategia de ejecución		
FO50	Establecer un mecanismo de financiación para el área	Conseguir fondos que permitan el desarrollo tecnológico		
50.1	Visita e indagación en los distintos organismos	Fondo de regalías para el desarrollo tecnológico Ministerio de agricultura Colciencias		
FO60	Capacitar al 100% del personal del Outsourcing en gestiones comerciales y atención al cliente	Fortalecer el perfil comercial del activo humano y elevar las ventas de Outsourcing.		
FO70	Certificar el modelo y al personal	Incorporar al modelo y personal certificados y experiencia		
70.1	Certificar el modelo de mantenimiento en ISO 55000	Comprar la norma y asegurar con Icontec la certificación del modelo		
70.2	Certificar el modelo y personal de ingeniería en PMI	Asegurar un modelo de ingeniera certificado para el mercado, e incorporar una certificación PMI en el personal		
70.3	Reclutar personal especializado con experiencia y	Traer a la compañía personal con certificaciones y de la competencia,		

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
	certificaciones del mercado y de la competencia	que nos genere oportunidades en mercados que ya conoce		
FO80	Certificar el modelo y al personal	Incorporar al modelo y personal certificados y experiencia		
80.1	Inscribir y acercar a ESSI en asociaciones como la ANDI, Asoleche y ACIEM	Asegurar la participación de la compañía en eventos y organizaciones que nos acercaran a la industria para implementar el BPO		

7.3 Reducir Debilidades

Tabla 35.

Estrategias aplicadas y dirigidas a reducir las debilidades

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
DO 10	Establecer un procedimiento de asignación de herramientas y política de control y cambio	Control de la herramienta asignada a los técnicos e ingenieros		
111	Entrega de informe de herramienta	Conocer el estado actual de la herramienta		
112	Asignación de herramienta	Tener total control para cambio y asignación de herramienta, generando así confianza a la compañía del uso de sus activos.		
DO 20	Mejorar el factor recurso humano	Garantizar un proceso más ágil y dinámico que permita el control y cumplimiento con el personal		
201	Establecer un método de solicitud, pruebas, selección, contratación y mantener el personal	Asegurar y agilizar la contratación		
202	Estandarizar los servicios que presta la Unidad del BPO	Reducir la dependencia del personal		
203	Incorporar al modelo de mantenimiento un experto externo, preferiblemente de la aeronáutica	Consolidar y transformar el producto actual en un producto de no fácil copiar		
DO30	Mejorar los modelos y tecnología actual	Permanecer en el mercado y asegurar calidad en el producto final		

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
301	Cotizar y establecer alianzas con proveedores de servicios orbital, gases, espesores	No perder las oportunidades actuales del mercado y estar preparados para el futuro comprar		
302	Estandarizar el modelo de ingeniería y mantenimiento que se presta	Reducir los riesgos en la ejecución y generar ventajas frente a la competencia		
DO 40	Estrategia para medir Satisfacción de los clientes	Conocer la opinión del cliente, medir su satisfacción y atender las solicitudes y quejas		
401	Crear el correo corporativo asignado a la unidad para atender a los clientes	Tener un punto efectivo de contacto con el cliente		
402	Promoción y muestra de correo a los diferentes clientes	Dar a conocer a los clientes el punto de comunicación, entregando la opción de ser atendido inmediatamente.		
403	Estudio y atención de quejas	Realizar estudio de las quejas que se tienen con mayor frecuencia por parte del cliente		
DO 50	Estrategia para mejorar la cultura y el Staff de ESSI	Asegurar un piso adecuado que brinde éxito a la atención y entrega del producto final al cliente		
501	Establecer la cancha de juego en toda la UEN	Consolidar único modelo de liderazgo		
502	Establecer con el Staff de ESSI una metodología y plan de trabajo	Asegurar un piso y respaldo ágil y seguro para la ejecución		

7.4 Minimizar Amenazas

Tabla 36.

Estrategias aplicadas y dirigidas a minimizar las Amenazas

Ítem	Descripción	Objetivo	Responsable	Fecha
FA11	Establecer una estrategia para conquistar o capturar clientes actuales potenciales o insatisfechos	Asegura el segundo semestre del 2015		
11.1	Conquistar zona Caldas	Participar en mantenimiento y montajes mecánicos		
11.2	Retomar zona sopo	Asegurar 2015 e inicio del 2016, Prioridad Sopo y Entre ríos		

11.3	Establecer estrategia para atender a Nestlé y a Colanta	Oportunidades ya trabajadas y con inversión comercial
FA12	Identificar pólizas en el mercado que se puedan adquirir y que respalden económicamente a la Empresa ante una falla técnica que perjudique los activos de los clientes.	Cotizar inmediatamente el servicio de transferencia del riesgo con casas aseguradoras internacionales que faciliten el desarrollo de proyectos a nivel internacional.
12.1	Identificar proveedores	Buscar aseguradoras especializadas que brinde el servicio de transferencia de riesgos.
12.2	Cotizar el servicio especializado	Analizar la respuesta más inmediata y el precio más económico.
12.3	Comprar la póliza	Garantizar el respaldo al servicio prestación y dar seguridad al cliente.
FA13	Establecer estrategias comerciales que nos permitan buscar nuevos clientes en nuevos mercados	Realizar un análisis de las distintas posibilidades y mercados que existen para los productos de Outsourcing de ESSI.
FA14	Hacer inteligencia de mercados a empresa SIMOUT de Cali	Identificar las ventajas y desventajas de la competencia más cercana actualmente en el sector lácteo

8. Plan de Mercados

El mercadeo es, a grandes rasgos, el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes reales o potenciales se interesen en los servicios o productos que vende.

Es tan importante identificar quienes son los clientes actuales y potenciales del BPO, como también identificar cuáles son los productos actuales y aquellos que podrían diversificar la Unidad de Negocio. Esto permite vislumbrar el estado actual del negocio y proyectar el crecimiento de la UEN, mediante estrategias que faciliten la apertura de mercado y consolidación de clientes actuales.

8.1 Matriz de Mercados

Después de analizar cada una de las zonas regionales y la información obtenida de la gestión realizada con cada uno de los clientes se pudo establecer una matriz de mercado, que será la base del funcionamiento del modelo de negocio y los esfuerzos aplicados a la consecución de cada una de las metas.

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES
SERVICIOS ACTUALES	1. Alpina 2. Nestlé 2. Freskaleche	1. Empresas lacteas Colombia 3. Otras industrias Definido en estudio de clientes por zona
NUEVOS SERVICIOS	PENETRACION DE MERCADO	APERTURA COMERCIAL
1. Mantenimiento Preventivo 2. Mantenimiento Correctivo 3. Mantenimientos Mayores 4. Outsourcing de Mantenimiento 5. Ciclos de mantenimiento P_VA y _HVA 6. Ingenieria de detalle 7. Montajes Electromecanicos	INNOVACION	DIVERSIFICACION

Figura 23. Identificación de Clientes y Productos en Matriz de Mercados.

Identificar los clientes importantes a los cuales BPO quiere llegar es indispensable para trazar la ruta de la estrategia de mercado. Un análisis completo, realizado a nivel nacional, permitió obtener un listado extenso de clientes que serían un paso apreciable en la conquista de las metas de mercado y facturación.

Pensar en ocupar todo el mercado en un corto plazo, aun con una estructura más amplia iría en contra de la lógica del mercado, ya que la experiencia ha demostrado que el ingreso a una nueva

compañía tiene un proceso extenso que se compone de alta gestión comercial y gerencial, además del cambio de proveedores y servicios técnicos de muchos años de antigüedad.

Como una estrategia alcanzable a 3 años, se ha definido un grupo de clientes por zonas, a los cuales se ha hecho un estudio y se ha comprobado su poder adquisitivo de servicios de mantenimiento e ingeniería es alto. Durante este periodo se harán se centrarán todos los esfuerzos comerciales por tomar obtener un vínculo comercial sólido.

Tabla 37.

Clientes por Zona.

ITEM	ZONA	CLIENTES POR ZONA	
1	CUNDINAMARCA	1. Alpina Sopo 3. Colanta Funza 5. Bavaria Tocancipa 7. Kimberly Clark Tocancipa 9. Postobon Fontibón	2. Alpina Faca 4. Alquería Cajicá 6. Quala Tocancipa 8. Coca Cola Tocancipa 10. Nestlé
2	ANTIOQUIA	1. Alpina entrerrios 3. Colanta Medellín 5. Parmalat Medellín 7. Auralac 9. Postobon	2. Colanta San pedro 4. Colanta Armenia 6. Postobon 8. Nacional de Chocolates 10. Coca- Cola
3	SANTANDER	1. Freskaleche Bucaramanga 3. Coca Cola 5. Bavaria 7. Terpel 9. Precocidos	2. Freskaleche Aguachica 4. Postobon 6. Mac pollo 8. Incubadora 10. Proyectos especiales
4	VALLE	1. Nestlé Buga 3. Alpina Popayán 5. Celema 7. Nestlé Pereira 9. Parmalat Tulua	2. Alpina Caloto 4. Alpina Chinchiná 6. Kimberly Puerto tejada 8. Nacional de Chocolates 10. Por definir

Adicional, como estrategia de consolidación y posicionamiento dentro de los clientes que ya han adquirido servicios de ESSI SAS, no necesariamente de BPO, se ha generado una base de datos de los clientes con mayor poder adquisitivo.

Tabla 38.

Base de Datos clientes ESSI SAS.

Clientes Importantes				
Ítem	Cliente	Empresa	Cargo	Ciudad
1	MANUEL FRANCISCO HURTADO	ALIMENTOS DE MADRID	GERENTE	MADRID
2	LUIS ARMANDO LARIOS	ALIMENTOS LA CONCORDIA	REPRESENTANTE LEGAL	LAGOS DE MÓRELO
3	JUAN RAMÓN DEL RIO	ALIMENTOS LA CONCORDIA	GERENTE GENERAL	LAGOS DE MÓRELO
4	SORAYA ARIAS	ALIMENTOS PIPPO	GERENTE GENERAL	ZIPAQUIRÁ
5	ENRIQUE ARÉVALO	ALIMENTOS EL JARDÍN	GERENTE GENERAL	BOGOTÁ
6	DARWIN RÍOS	ALPINA	JEFE DE MANTENIMIENTO	ENTRERIOS
7	HAROLD HERNÁNDEZ SEPÚLVEDA	ALPINA	DIRECTOR DE PROYECTOS INGENIERÍA	SOPO
8	OSCAR TOVAR CRUZ	ALPINA	CONTRATOS CORPORATIVOS	SOPO
9	HERNANDO CARREÑO	ALQUERÍA	JEFE DE MANTENIMIENTO	SANTA MARTA
10	MARCO DE LA ROCA	AMERADOR / TREBOLAC	JEFE DE PRODUCCIÓN	CIUDAD DE GUATEMALA
11	GERARDO ARBELÁEZ	AURALAC S. A	GERENTE	MEDELLÍN
12	FREDY PRADA	BAVARIA	JEFE DE AUTOMATIZACIÓN	BUCARAMANGA
13	ARACELY ROMO	COLACTEOS	GERENTE TÉCNICA	PASTO

Clientes Importantes				
Ítem	Cliente	Empresa	Cargo	Ciudad
14	LORENZO FIGONI	CONSORCIO SALINI - IMPREGILO	CONTRATACIÓN	QUIMBO
15	JULIÁN DÍAZ AFANADOR	CONSORCIO MÉNSULA - URBANAS	ENCARGADO DE EJECUCIÓN EN CAMPO	BUCARAMANGA
16	ÁLVARO JAUREQUIZAR	CONSALFA	GERENTE CONSORCIO	MEDELLÍN
17	CARLOS MALAGON	CILEDCO	GERENTE TÉCNICO	BARRANQUILLA
18	DIEGO ABADÍA	CONSALFA	DIRECTOR DE PROYECTO	MEDELLÍN
19	JUAN CARLOS VANEGAS	CONLEMO LTDA.	JEFE DE PLANTA	ZIPAQUIRÁ
20	RAFAEL AMAYA	CONSERVAS CALIFORNIA	ANALISTA DE COMPRAS	ZIPAQUIRÁ
21	OMAR TITO	FLORALP	JEFE DE MANTENIMIENTO	IBARRA
22	RAFAEL RUEDA	FRESKALECHE	JEFE DE PLANTA	AGUACHICA
23	JORGE MARIO ARIAS	FRESKALECHE	DIRECTOR DE PLANTA	BGA/AGUACHICA
24	FREDY RUEDA ASCANIO	FRESKALECHE	JEFE DE MANTENIMIENTO	BGA/AGUACHICA
25	MILDRED TORRES	FRESKALECHE	JEFE DE COMPRAS	BUCARAMANGA
26	DANIELE DE LAZZARI	GRUPO ICT II	ENCARGADO DE EJECUCIÓN EN CAMPO	BUCARAMANGA
27	MARTIN BLANCO	INCOLACTEOS	JEFE DE MANTENIMIENTO	SIMIJACA
28	EDUARDO BAUTISTA	INDU HUILA	DUEÑO	NEIVA
29	JOSÉ TORRES	INDULAC	DUEÑO	GUAYAQUIL
30	OMAR DIEGO MADRID	ISAGEN	GERENTE DE PROYECTO	MEDELLÍN

Cientes Importantes				
Ítem	Cliente	Empresa	Cargo	Ciudad
31	ING JOSÉ POLANCO	INGETEC	COMPRADOR	MEDELLÍN
32	GUSTAVO LONDOÑO	INTEGRAL	INTERVENTOR	MEDELLÍN
33	JUVENAL RODRÍGUEZ	LÁCTEOS LA ARBOLEDA	GERENTE	CAJICA
34	DIEGO ANAYA	LECHESAN	GERENTE	BUCARAMANGA
35	FRANCISCO LUQUE	LEDESA	GERENTE	CHÍA
36	CARLO VEZZOLI	MONITORIZA SAS	PROJECT MANAGER	BOGOTÁ
37	LUIS FERNANDO QUIROGA	NESTLÉ DE COLOMBIA	ING. DE PROYECTOS	CALOTO
38	NÉSTOR BELLAYZAN	PASTEURIZADORA BONEST	DUEÑO	ZIPAQUIRA
39	LUIZ EDUARDO QUEIROZ	PENTAIR WATER DO BRASIL	GERENTE DE COMPRAS / NEGOCIADOR	BOGOTÁ
40	JUAN MANUEL HUERTAS	PRECOCIDOS DEL ORIENTE	JEFE DE PLANTA	BARRANQUILLA
41	RICARDO CHANCUSIG	TANILAC	GERENTE	TANICUCHI

Estas estrategias y esfuerzos están focalizados en conquistar las metas propuestas por la compañía y cumplir con el plan financiero proyectado al 2017. De esta manera cada uno de los cuadrantes de la matriz de mercados ofrecerá proyectos que brindarán seguridad para los distintos periodos hasta el 2017.

	CLIENTES ACTUALES	CLIENTES POTENCIALES
SERVICIOS ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO Se deben establecer estrategias que apunten a la saturación de los clientes actuales con los servicios actuales de la UEN. Garantiza la Facturación del I semestre de 2015	APERTURA COMERCIAL Apertura de nuevos mercados con los productos tradicionales Garantiza la Facturación del II semestre de 2015
NUEVOS SERVICIOS	INNOVACION Servir con los nuevos productos a los clientes que ya nos conocen. Garantiza la Facturación del I semestre de 2016	DIVERSIFICACION Estimular el consumo de los nuevos servicios en mercados nuevos Garantiza la Facturación del II semestre de 2016

Figura 24. Facturación según Matriz de Mercados.

8.1.1 Penetración de Mercados. BPO ha estado presente en diferentes plantas del territorio nacional, con lo cual se ha logrado posicionar el producto de Outsourcing de mantenimiento en el sector. Los resultados obtenidos y el modelo técnico implementado para las distintas necesidades del proceso durante periodos extensos en planta del cliente y en presencia de personal del cliente, dio cabida a la terminación de contratos por intención del cliente de tomar las riendas de su propio mantenimiento. Los indicadores obtenidos por los clientes que han tomado esa decisión han sido afectados significativamente, poniendo en riesgo su proceso productivo. El caso de la mayoría de

ellos es solicitar servicios puntuales por parte de BPO con el fin de corregir fallas graves y puntuales o realizar análisis y planes de mantenimiento que faciliten su hacer.

La penetración de mercados, busca retomar estos servicios perdidos, mostrando al cliente un estudio acerca de la presencia o ausencia del Outsourcing. Igualmente se busca ofrecer todo el portafolio de servicios existentes a las plantas donde está presente el BPO y que solo hacen uso de ciertos servicios especializados.

Este cuadrante será exitoso aplicando las siguientes acciones:

- Realizar visitas coordinadas con protocolo, incentivar a los clientes el servicio de mantenimiento mayor por medio de videos y brochure.
- Realizar visitas coordinadas con protocolo, incentivar a los clientes el servicio de ingeniería mediante videos de lo que actualmente se desarrolla en alpina y Nestlé.
- Estandarizar el modelo clásico de Outsourcing de Mantenimiento.
- Mostrar la capacidad y alcance que tiene ESSI SAS ante los proyectos asignados, demostrando eficiencia, fiabilidad y resultados.
- Realizar y mostrar cuadros comparativos del servicio prestado vs el servicio propio o de otro proveedor, a fin de demostrar superioridad y mejores resultados técnicos y económicos.

8.1.2 Apertura Comercial. La identificación de nuevos clientes dentro de la industria láctea y otras industrias ha favorecido la expansión de la visión de la unidad de negocio y de la compañía. Llegar a nuevos sectores de la industria se ha convertido en un firme propósito para el año 2015.

Instaurar los servicios actuales en nuevas empresas y nuevos sectores es totalmente viable gracias a la experiencia técnica y administrativa tomada durante 12 años de funcionamiento del modelo. Ingresar a una empresa contará con diferentes estrategias, como la promesa de valor, no

solo justificada en el factor económico sino en la productividad del personal y la disminución de afectación en el proceso por parte del mantenimiento.

Algunas de las acciones aplicables para conseguir éxito en este cuadrante son:

- Realizar visitas programada a los prospectos del sector lácteo en las zonas de influencia de ESSI SAS, realizada por los agentes comerciales y coordinadores de zonas, con el debido protocolo, presentación de brochure y servicios tradicionales.
- Adquirir los servicios de un director de hidrocarburos de alto nivel, con experiencia y contactos, que ataque el sector, ofreciendo los servicios a múltiples compañías que nos desconocen y a grandes empresas de las que se requiere todo un proceso de licitación.
- Reclutar personal comercial especializado en el sector hidrocarburos y el sector eléctrico, generando impacto en presentación de la compañía a empresas que nos desconocen.
- Reclutar personal especializado en mantenimiento preventivo y correctivo en el sector hidrocarburos y el sector eléctrico, garantizando la oferta de un servicio especializado y confiable.
- Crear un brochure más enfocado a los servicios sin una total vinculación con el sector lácteo.
- Contratar un servicio especializado de pólizas para transferencia de riesgos en la ejecución de proyectos de ingeniería.
- Promocionar la página web de la unidad, en donde se especifiquen alcances, trayectoria, certificaciones, resultados y ventajas de adquirir los servicios Outsourcing.

8.1.3 Innovación del Producto. ESSI SAS nació hace 17 años con la prestación de servicios de mantenimiento industrial básico. Durante su proceso de prestación de servicios en nuevas empresas, se identificaba la necesidad de nuevos servicios especializados distintos a lo que en ese momento dominaba la naciente compañía. El mismo proceso ha sido vivido durante los últimos 10 años por BPO, en donde los distintos clientes han mostrado necesidades puntuales en la ejecución de proceso productivo en planta, siendo BPO una solución transitoria del problema.

Este cuadrante pretende formalizar estos servicios especializados y convertir al personal técnico en profesionales capacitados y certificados para la prestación del mismo. Los nuevos productos serán el complemento de los productos prestados actualmente, siendo parte fundamental en los procesos de alianza estratégica que se adelantan con los clientes actuales de la unidad de negocio.

Para llevar a feliz término este cuadrante se tomarán en cuenta las siguientes acciones:

- Enviar un nuevo brochure al cliente con los servicios especializados del Outsourcing.
- Reclutar personal calificado de empresas prestadoras del servicio especializado.
- Estandarizar los nuevos servicios de mantenimiento.
- Mostrar las ventajas técnicas y económicas que se obtienen ante la adquisición de servicios preventivos en planta.
- Mostrar y comercializar la página web de la unidad, donde se muestren los equipos especializados de la compañía, fichas técnicas y datos que generen confianza.
- Coleccionar certificaciones de clientes que avalen la excelencia de los servicios de gerencia prestados, tanto de ingeniería, proyectos y mantenimiento, incentivando al cliente adquirirlos.

8.1.4 Diversificación del Producto. Asegurar altos índices de facturación a largo plazo, definitivamente no es posible con las mismas herramientas y los mismos productos que se han manejado por años, sino por el contrario, el mercado exige que los productos innoven continuamente asegurando resultados óptimos.

Diversificar, es poder brindar un producto integral, que se componga de experiencia, conocimiento y certificación, un producto que esté más allá de las expectativas del cliente y que pueda brindar mejores resultados con menores implicaciones de riesgo.

BPO se proyecta en diferentes sectores de la industria e incluso fuera del país, pero con un amplio portafolio de servicios, capaz de solventar todas las necesidades de medianas y grandes empresas. Las acciones orientadas a cumplir con este objetivo son:

- Establecer un brochure completo, donde se detallen los servicios especializados, ventajas, competencias, se genere confianza y credibilidad.
- Contratar los servicios de un director de zona hidrocarburos, que tenga suficiente experiencia, contactos y perfil para vender los servicios nuevos en cliente nuevo.
- Ingresar a las redes sociales y promocionar la página web de la unidad, en donde se muestre cada uno de los servicios que ofrece ESSI SAS, su alcance, confiabilidad, ventajas y resultados.
- Certificar el modelo en diferentes ramas de la ingeniería, seguridad y prestación de servicios para poder ingresar a empresas que requieren de ellas.
- Certificar al personal ESSI SAS en las diferentes ramas de la ingeniería y prestación de servicios, pudiendo así ofrecer una mano de obra calificada y certificada, que cree en el cliente confiabilidad.
- Crear una colección de certificaciones de diferentes clientes que avalen los servicios prestados, generando confianza e interés en el cliente que nos desconoce.

9. Plan Financiero

El plan financiero de este proyecto estará soportado y guiado por:

- Directriz financiera de ESSI SAS, siendo esta la base fundamental para establecer tiempos y modelos de financiación, propia, tercerizada o como proyecto de inversión.
- Directriz corporativa de Innovación y desarrollo tecnológico de ESSI SAS, siendo con la cual se establecerá mecanismos para presentar el plan de negocios como innovación de tecnología blanda a los diferentes organismos y entidades públicas destinadas por el gobierno para generar recursos a empresas privadas que Innoven.
- La UEN del BPO de ESSI SAS dispondrá de los recursos propios de su unidad para asignar a su departamento de calidad para el apoyo en el desarrollo de este proyecto.

9.2 Facturación

En base a la información recopilada en cada una de las zonas y los estudios de mercado realizados por cliente, por sector y por ciudades, además de incluir las oportunidades trabajadas durante el 2014 y 2015, se ha establecido un plan de facturación para el año 2016, el cual está segmentado por clientes, zonas y probabilidad de facturación.

Esta proyección está orientada principalmente a la capitalización de oportunidades con las grandes empresas lácteas del país, ya que según el estudio de mercado realizado son estas las que tienden a realizar contratación de los servicios de tercerización del mantenimiento.

Proyectos 2016

TM	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	VALOR TOTAL AÑO
1							X	X	X	X	X		\$ 155.000.000
2			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 190.000.000
3											X	X	\$ 42.000.000
4						X	X	X	X	X	X	X	\$ 413.000.000
5		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 473.000.000
6											X	X	\$ 80.000.000
7													\$ -
8							X	X	X	X	X	X	\$ 222.000.000
9						X	X	X	X	X	X	X	\$ 168.000.000
Total 2016													\$ 1.743.000.000

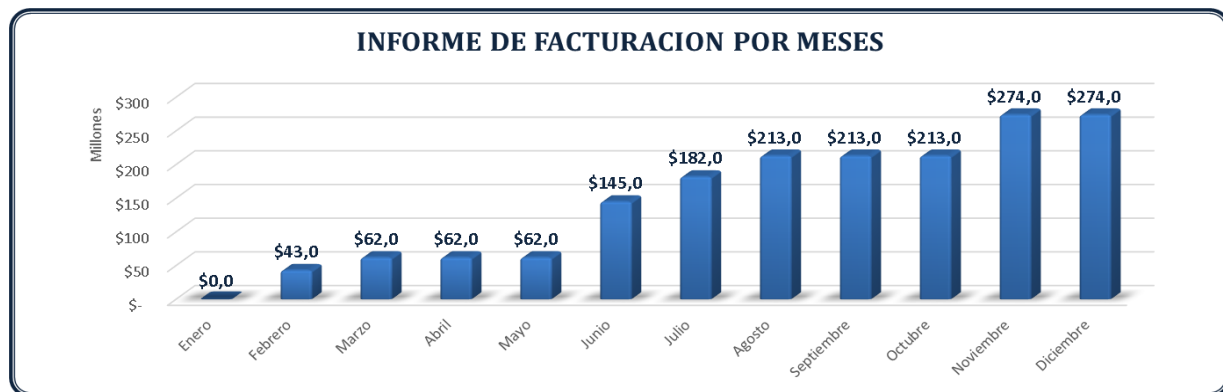


Figura 25. Facturación 2016, Detalle por meses

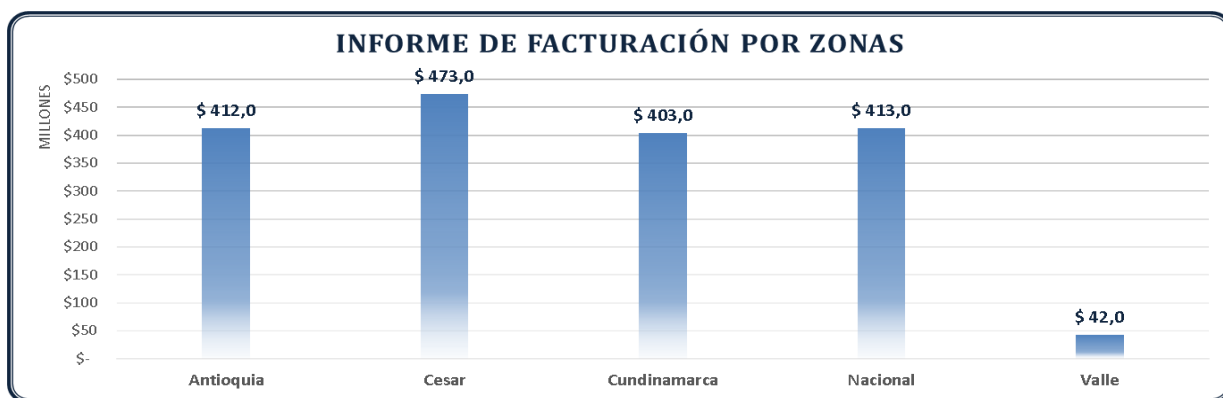


Figura 26. Facturación 2016, detalle por zonas

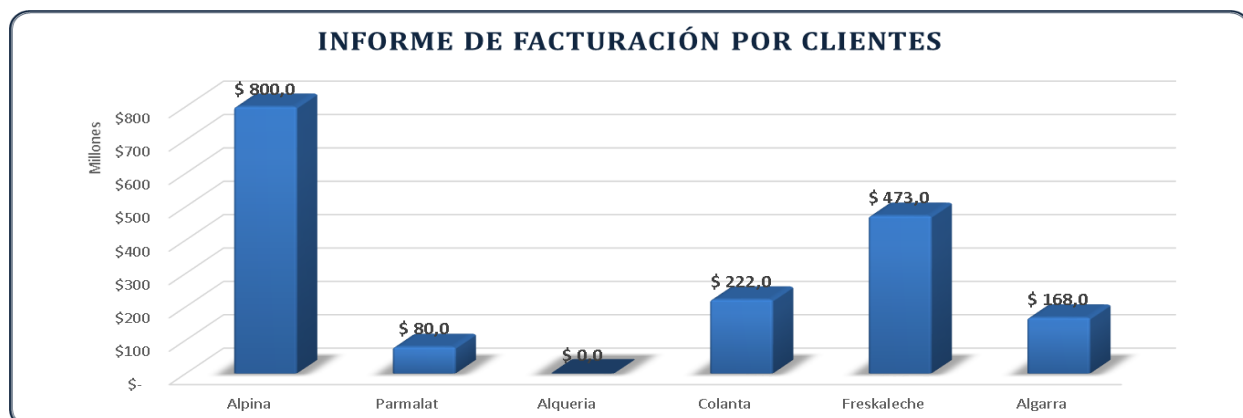


Figura 27. Facturación 2016, detalle por Clientes.



Figura 28. Facturación 2016, detalle según Probabilidad

9.2 P&G 2016

La estructura de costos de los proyectos de Outsourcing, por su naturaleza InHouse y de atención 7x24, requiere de una serie de gastos logísticos y gastos fijos que deben considerarse importantes en la planeación financiera del proyecto.

El mayor rubro implicado en el P&G del área es de mano de obra, ya que el modelo de mantenimiento BPO se basa en el conocimiento y el suministro de capital humano especializado en las distintas ramas del mantenimiento industrial.

Tabla 40.

P&G BPO 2016

 Electricidad & Servicios Industriales SAS Nit. 804.005.810 - 9 Bussines Process Outsourcing Estructura de Costos OUTSOURCING				
	Margen de Contribucion	\$ 331.170.000	19,0%	
	FACTURACIÓN	\$ 1.743.000.000		
	EGRESOS	\$ 1.411.830.000	100,0%	
	Salario Basico	\$ 453.197.430	32,1%	
	Bonificaciones	\$ 149.555.152	10,6%	
	Parafiscales	\$ 194.874.895	13,8%	
	Horas extras	\$ 77.043.563	5,5%	
	Viáticos	\$ 15.600.000	1,1%	
	Arriendo	\$ 105.600.000	7,5%	
	Servicios	\$ 63.600.000	4,5%	
	Telefonia e Internet	\$ 18.240.000	1,3%	
	Alimentación	\$ 21.120.000	1,5%	
	Transportes	\$ 11.520.000	0,8%	
	Alquileres	\$ 67.200.000	4,8%	
	Consumibles	\$ 86.400.000	6,1%	
	Dotación	\$ 43.520.000	3,1%	
	Diferidos Herramientas	\$ 86.400.000	6,1%	
	Diferidos Equipos	\$ 11.666.667	0,8%	
	Otros / Imprevistos	\$ 6.292.293	0,4%	

Estos costos de operación están asociados al directo hacer de los proyectos de mantenimiento, sin embargo, es necesario tomar en cuenta los costos comerciales y de backoffice que son necesarios para conseguir el crecimiento proyectado durante el año.

El Backoffice compuesto por la administración, compras, calidad, gerencia, logística, instalaciones sede principal y contabilidad, son los encargados de dar un soporte efectivo a los proyectos a nivel nacional, permitiendo que la operación fluya sin inconvenientes.

Tabla 41.

Estado de Resultados BPO 2016

Estado de Resultados 2016		
Facturación	\$ 1.743.000.000	100,0%
Costo Venta	\$ 1.411.830.000	81,0%
Margen Contribución	\$ 331.170.000	19,0%
Gastos Back Office	\$ 134.400.000	7,7%
Gastos Comerciales	\$ 58.800.000	3,4%
Utilidad Operacional	\$ 137.970.000	7,9%
Otros Ingresos	\$ -	0,0%
Otros Egresos	\$ -	0,0%
Utilidad Antes Imp	\$ 137.970.000	7,9%

9.3 Flujo de Caja

El flujo de caja para la Unidad Estratégica de negocio será variable en el avanzar del año, ya que el crecimiento proyectado de febrero a diciembre es significativo. Sin embargo, la estructura de costos mantiene su peso porcentual en cada uno de los conceptos.

A continuación, las figuras muestran el flujo de caja del primer mes y el flujo de caja del último mes.

Siendo obvio que durante el mes 1 los costos asociados a la operación son mínimos, ya que los proyectos capitalizados son pocos, pero los costos de inversión como herramienta y equipos, y los costos comerciales son mayores, gracias a los esfuerzos hechos por conseguir el crecimiento de la unidad de negocio.

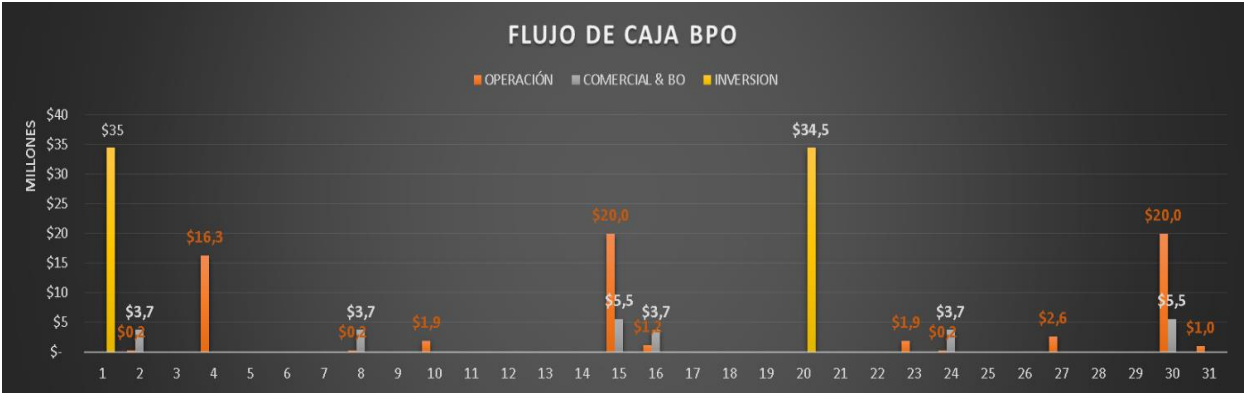


Figura 29. Flujo de caja BPO Enero

A diferencia del caso del mes 1, si miramos el último mes del año, visualizamos que los costos operativos son elevados, gracias a que estarán en funcionamiento varios proyectos a nivel nacional. Se muestra un pequeño incremento en los costos de backoffice gracias a tener la necesidad de soportar más procesos y más clientes, mientras que los costos asociados a la parte comercial y a las inversiones son mucho menos, gracias a que durante el año ya se ha hecho la mayor inversión.

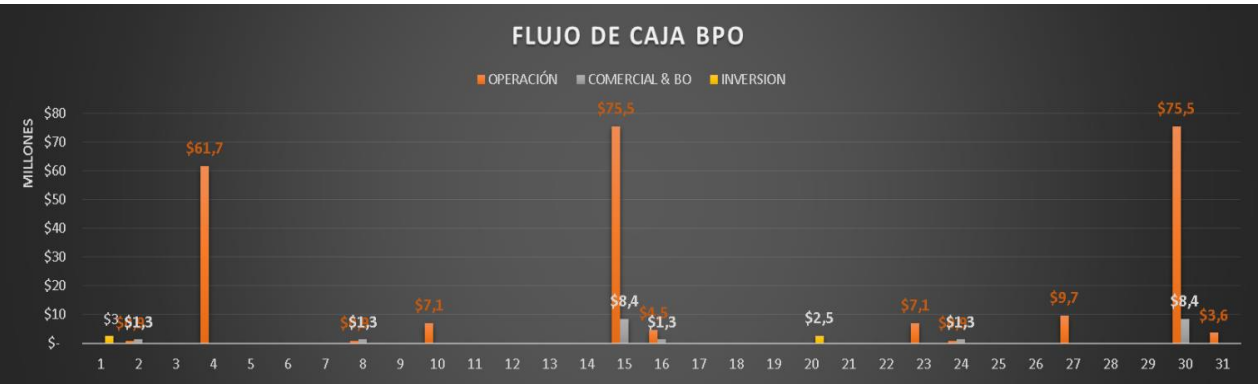


Figura 30. Flujo de Caja BPO Diciembre

9.4 Escenarios Posibles

Trazar un plan de negocios se hace con el firme propósito de garantizar el éxito empresarial, generando utilidad para la compañía al final de su ejecución, sin embargo es necesario visualizar todos los escenarios posibles y estar preparado para redefinir el plan estratégico que permita retomar el control y seguir el camino a la conquista de las metas.

Dentro del contexto lácteo, un mercado cambiante y con altos riesgos, es posible definir ambiciosas metas en torno a la tercerización del mantenimiento, sin embargo, pequeños y sencillos movimientos estratégicos propios o del cliente pueden dejar fuera de alcance cualquier posibilidad de éxito.

Considerando que la inversión comercial y de administración del modelo de mantenimiento será la proyectada durante el año, sin tener en cuenta la cantidad o la rapidez con las que se obtengan los negocios, podremos decir que la diferencia final será marcada gracias a la capitalización de oportunidades o a los frutos del esfuerzo comercial.

El escenario 1, Escenario ideal, contempla la consecución de cada una de las metas trazadas y el ingreso a cada uno de los proyectos en las fechas anteriormente descritas.

Tabla 42.

Posibilidad 1. Escenario Ideal.

Estado de Resultados 2016		
Facturación	\$ 1.743.000.000	100,0%
Costo Venta	\$ 1.411.830.000	81,0%
Margen Contribución	\$ 331.170.000	19,0%
Gastos Back Office	\$ 134.400.000	7,7%
Gastos Comerciales	\$ 58.800.000	3,4%
Utilidad Operacional	\$ 137.970.000	7,9%
Otros Ingresos	\$ -	0,0%
Otros Egresos	\$ -	0,0%
Utilidad Antes Imp	\$ 137.970.000	7,9%

El escenario dos, Escenario de probabilidad, se contempla la consecución de proyectos que se han trabajado durante periodos largos y cuya aprobación es casi un hecho, basado en reuniones de alta gerencia o en aprobaciones no formales, sin embargo, también contempla la negación de entrada a nuevos proyectos, que han sido trabajados comercialmente poco.

Tabla 43.

Posibilidad 2. Escenario solo Alta Probabilidad.

Estado de Resultados 2016		
Facturación	\$ 1.023.000.000	100,0%
Costo Venta	\$ 828.630.000	81,0%
Margen Contribución	\$ 194.370.000	19,0%
Gastos Back Office	\$ 134.400.000	13,1%
Gastos Comerciales	\$ 58.800.000	5,7%
Utilidad Operacional	\$ 1.170.000	0,1%
Otros Ingresos	\$ -	0,0%
Otros Egresos	\$ -	0,0%
Utilidad Antes Imp	\$ 1.170.000	0,1%

El escenario 3, Escenario Negativo, es lo que ninguna compañía quiere o planea, pero no debe ser mirado de lejos, pues está dentro de las opciones al ejecutar un nuevo plan de negocios. Este escenario para nuestro caso como tal, considera la aprobación mínima de proyectos por parte de los grandes clientes lácteos del país.

Tabla 44.

Posibilidad 3. Escenario Negativo.

Estado de Resultados 2016		
Facturación	\$ 546.000.000	100,0%
Costo Venta	\$ 442.260.000	81,0%
Margen Contribución	\$ 103.740.000	19,0%
Gastos Back Office	\$ 134.400.000	24,6%
Gastos Comerciales	\$ 58.800.000	10,8%
Utilidad Operacional	\$ (89.460.000)	-16,4%
Otros Ingresos	\$ -	0,0%
Otros Egresos	\$ -	0,0%
Utilidad Antes Imp	\$ (89.460.000)	-16,4%

9.5 Proyección a 2020

El plan de negocio para Outsourcing plantea un crecimiento sostenible anual de aproximadamente 20%, gracias al crecimiento del sector lácteo en el país y al reconocimiento que tendrá el producto en medianas y grandes empresas.

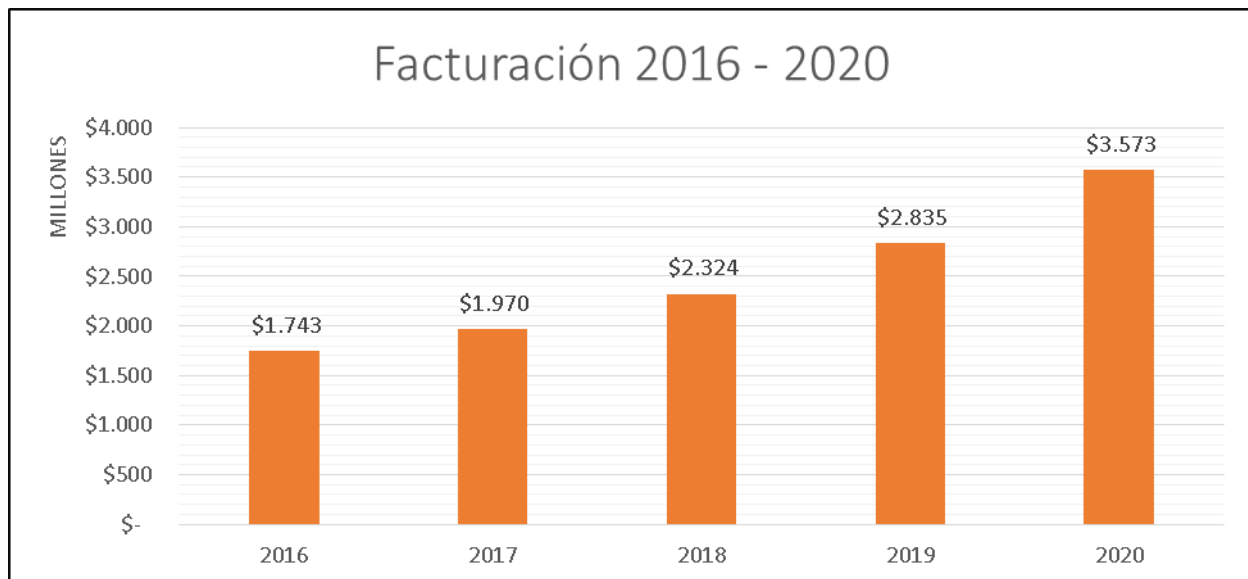


Figura 31. Facturación 2016 - 2020

10. Presupuesto

Tabla 45.

*Presupuesto***EMPRESA:** ESSI SAS**OBRA:** Plan de negocios para BPO de mantenimiento**FECHA:** 01 de julio de 2015 al 20 de mayo de 2016**ÍTEM:** 1 Presupuesto de elaboración**MATERIALES**

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	UN	CANT.	Vr UNITARIO	
Adquisición de Documentos y libros afines al					
1	modelo de negocio	GBL	2.00	\$ 100,000	\$ 200,000
2	Papelería de impresión	GBL	1.00	\$ 350,000	\$ 350,000
3	Empastes	GBL	1.00	\$ 50,000	\$ 50,000
4	Consumibles menores	GBL	1.00	\$100,000	\$ 100,000
SUBTOTAL				\$ 700,000	

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	REND	VALOR /DÍA	Vr. TOTAL
Traslado internos e intermunicipales a Bogotá y					
1	Medellín, visita principales empresas	1	4.00	220,000	880,000
2	Hotel visitas principales empresas	1	15.00	85,000	1,275,000
3	Alimentación visitas a Bogotá y Medellín	1	15.00	27,000	405,000
4	Transportes internos en Bogotá y Antioquia	2	15.00	5,000	150,000
5	Equipo de cómputo por 6 meses	1	6.00	90,000	540,000
6	Compra de EPP ingreso plantas clientes	1	1.00	200,000	200,000
TOTAL				\$ 3,450,000	

MANO DE OBRA					
ÍTEM	PERSONAL	CANT.	REND	VALOR/DÍA	Vr. TOTAL
1	MANO DE OBRA DIRECTOR TESIS	1	\$ 6	\$ 4,000,000	\$ 24,000,000
	MANO DE OBRA TERCERO ESPECIALIZADO	1	\$ 1		
2	EN MANTENIMIENTO COMO ASESORÍA			\$ 450,000	\$ 450,000
3	HORAS EXTRAS DEL PROYECTO	1	\$ 30	\$ 12,000	\$ 360,000
				SUBTOTAL	\$ 24,810,000
	TOTAL COSTO DIRECTO				\$ 28,960,000

11. Conclusiones

Estudios del mercado, resultados y estadísticas tangibles, demuestran que las ventajas competitivas que tiene el BPO de mantenimiento en la industria lo convierten en una excelente opción para tercerizar los procesos de mantenimiento, no solo de plantas lácteas sino de cualquier sector industrial.

El mercado lácteo es extenso en el territorio colombiano, sin embargo, la oportunidad de mercado para el BPO se centra en las cinco grandes empresas lácteas, la cuales están en la capacidad y disposición de contratar un servicio especializado que tiene un costo que asume una estructura administrativa sólida y un modelo experto de mantenimiento.

La estandarización del modelo experto es totalmente necesaria para llevar al éxito el plan de negocios. La concentración del Know-How debe ser la compañía y no de los funcionarios; esto garantiza menor riesgo en los procesos, disminuyendo dependencia técnica o fallas en los procesos.

El uso de las herramientas MBA y la implementación de un plan de negocios a un producto que ha estado presente por 12 años en el mercado, asegurará la permanencia en él, proyectando por los siguientes tres años un crecimiento anual entre el 80% y 120%.

BPO está preparado para tener su producto en todo el país. Tener un producto estándar que asegura cada proceso del ciclo PHVA centrado en el conocimiento, implica la ventaja competitiva de aumentar su capacidad instalada tan solo aumentando su cantidad de personal.

12. Recomendaciones

El estudio realizado y el plan de negocios planteado pretende que la universidad logre incorporar en las especializaciones de gerencia de mantenimiento y afines, módulos especializados que les permita a los futuros jefes de mantenimiento y gerentes generales de las empresas adoptar herramientas de BPO en sus procesos, pasando del simple conocimiento de que Outsourcing es tercerizar a que BPO es una herramienta indispensable para lograr las metas y Megas de sus compañías.

ESSI debe destinar esfuerzos y recursos para hacer realidad el plan de negocios de la Unidad Estratégica de Negocio BPO y su producto único en el sector lácteo de América Latina, esto con el fin de lograr la conquista en el mercado nacional de las 5 más grandes compañías del sector lácteo.

La mejora del producto Outsourcing nunca termina, debe mantenerse la vanguardia del mantenimiento y seguir siendo un producto solido pero flexible. Continuar en la perfección de un modelo único e innovador en el sector lácteo, que le represente a sus clientes un impacto tangible en la operación, financiación e inversión, logrando generar un reconocimiento como aliado estratégico que impacta en la productividad y competitividad del cliente.

Bibliografía

- Debitoor. (2018). *¿Qué es el Know How?* En: Glosario de contabilidad. Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how>
- Dinero. (2013). *Colombia: “subcampeona” de BPO en Hispanoamérica*. En: Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-subcampeona-bpo-hispanoamerica/173260>
- Durán, P. (2015). *Unión empresarial de Freskaleche y Alquilería espera vender \$1 billón*. En: La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/union-empresarial-de-freskaleche-y-alqueria-espera-vender-1-billon-2223666>
- García, O. (2014). *Tendencias actuales del Mantenimiento Industrial*. En: Reportero Industrial. Recuperado de: <http://www.reporteroindustrial.com/temas/Tendencias-actuales-en-mantenimiento-industrial+97221>
- IA Alimentos. (2015). *¿Cómo está el sector lácteo?* En: Revista IA Alimentos. Recuperado de: <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-3/como-esta-el-sector-lacteo/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Observatorio Agrocadenas Colombia. (2005). *Documento de Trabajo Nro. 4: La Cadena de Lácteos en Colombia*. En: Red de información y comunicación del sector Agropecuario Colombiano (Agronet). Recuperado de: http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6345/1/2005112162250_caracterizacion_lacteos.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010). *Manual para la Elaboración de Planes de Negocios*. En: TIC Américas. Secretaría General de la Organización de los Estados

Americanos.

Recuperado

de:

<https://ticameras.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf>

Mora, A. (2012). *Mantenimiento: planeación, ejecución y control*. México: Alfaomega.

Red Design Systems. (2013). *Tipo de Soluciones BPO para Empresas*. En: Red Design Systems.

Recuperado de: <https://www.reddesignsystems.com/tipos-de-soluciones-bpo-para-empresas/#sthash.SU1NGUzG.dpuf>

Red Design Systems. (2016). *Servicios de Outsourcing para marketing o servicios BPO*. En: Red

Desing Systems. Recuperado de: <https://www.reddesignsystems.com/el-bpo-como-herramienta-de-posicionamiento-internacional-para-su-empresa/>

Revista ElectroIndustria. (2003). *Nuevas tendencias en mantenimiento industrial: Más allá de la*

reducción de costos. En: Revista Electro Industria. Recuperado de: <http://www.emb.cl/electroindustria/articulo.mvc?xid=108&edi=37>

Todo el Campo. (2013). *Importante desarrollo lechero en Colombia*. En: Todo el Campo.

Recuperado de: <http://www.todoelcampo.com.uy/espanol/importante-desarrollo-lechero-en-colombia-15?nid=9069>