

**ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DINÁMICA QUE PERMITA
VISUALIZAR DE MANERA CLARA Y OPORTUNA EL INFORME DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE
COMFANDI - CAJA DE COMPENSACIÓN**

MAX STEPHEN DÍAZ OLARTE - 201052549

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2018

**ELABORACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DINÁMICA QUE PERMITA
VISUALIZAR DE MANERA CLARA Y OPORTUNA EL INFORME DE
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE
COMFANDI - CAJA DE COMPENSACIÓN**

MAX STEPHEN DÍAZ OLARTE

**TRABAJO DE TESIS MODALIDAD ASESORIA PARA OPTAR POR EL TITULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Docente: EMILIO JOSE CORRALES

Administrador de Empresas-MG

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALLE

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali 23 de Mayo de 2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi madre Sandra Isabel Olarte Meza (Madre fallecida)
Y mi hijo Santiago Díaz san Martin.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Administración por su esfuerzo y dedicación a la academia.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	8
2. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	9
1.1 Definición del Problema.....	11
1.1.1 Antecedentes	14
1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	16
1.1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.2.1 Viabilidad de la investigación.....	19
1.2.2 Relevancia social.....	19
1.2.3 IMPORTANCIA.....	20
1.3 Objetivo General.....	20
1.3.1 Objetivos Específicos	20
1.4 MARCO TEÓRICO	21
1.4.1 Definición de planeación estratégica	21
1.4.2 Dirección estratégica del presupuesto.....	22
1.4.3 Concepto de presupuesto.....	24
1.4.4 LAS DOS ESCUELAS DE LA CREACION DE LA ESTRATEGIA.....	28
1.5 TIPOS DE ESTUDIOS.....	34
1.6 DISEÑO METODOLOGICO.....	34
1.6.1 TÉCNICAS	34
1.6.2 Información primaria.....	35
1.6.3 Análisis de la información	35
1.6.4 La observación participante.....	35
1.6.5 INFORMACIÓN SECUNDARIA	36
1.6.6 ANÁLISIS DOCUMENTAL.	36
1.7 TÉCNICA UTILIZADA ENTREVISTA.....	37
1.8 Nombres de las personas que trabajaron en el proceso.....	37

1.9	PRESUPUESTO	38
1.10	CRONOGRAMA.....	39
2	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	40
2.1	Referente histórico de la empresa.....	40
2.1.1	Contextualización de Comfandi.....	48
2.1.2	PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	50
2.2	ORGANIGRAMA	53
2.3	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	58
2.3.1	POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL.....	60
2.3.2	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	62
2.3.3	Talento humano de Comfandi.....	63
2.3.4	GESTIÓN Y SITUACION CONTABLE Y FINANCIERA	64
2.3.5	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	64
2.3.6	DIRECCIÓN COMERCIAL.....	65
3	PROPUESTA HERRAMIENTA DINAMICA.....	67
3.1	IMPLEMENTACIÓN.....	70
4	CONCLUSIONES	73
5	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76

Pág.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Presupuesto realización de asesoría.....	38
Tabla 2	Cronograma de trabajo.....	39
Tabla 3	fortalezas y debilidades del área de Dirección Comercial	64

Pág.

LISTA DE GRÁFICOS

Ilustración	N° 1 Componentes del presupuesto	24
Ilustración	N° 2. Logros de Comfandi año 2016	49
Ilustración	N° 3 Estructura organizacional Comfandi	53
Ilustración	N° 4 SubDirección Comercial.....	54
Ilustración	N° 5 Unidades estratégicas de Comfandi	61
Ilustración	N° 6 Beneficios área Gestión humana de Comfandi	63
Ilustración	N° 7 Presentación de informe de presupuesto.....	66
Ilustración	N° 8 Primera propuesta macro presentación de informe	68
Ilustración	N° 9 Informe presupuestal área comercial.....	69

INTRODUCCIÓN

En la elaboración de presupuestos se destina materia prima intangible para el funcionamiento de la organización. Dichos recursos financieros, apoyan la consolidación de proyectos, y sin efectivos ellos no podrían surgir. Al comienzo del año las empresas realizan una planeación para determinar en que invertir y como llegar a obtener buenos resultados con esas inversiones. Al terminar el proyecto, semestral o trimestral se mide los resultados y se puede determinar qué tan eficiente y eficaz es la empresa en el uso de los recursos destinados al desarrollo de cada actividad. La adecuada planeación estratégica del presupuesto, ayuda a definir lineamientos cuantitativos para alcanzar los objetivos que se ha propuesta la empresa o el área, para nuestro caso de estudio, la Dirección Comercial de Comfandi- Caja de Compensación.

Este trabajo en modalidad de asesoría se llevó a cabo en la organización Comfandi específicamente en la Caja de Compensación -Gerencia Comercial. La finalidad es resolver una necesidad que surgió como iniciativa del Director Comercial ya que buscaba hacer seguimiento y control a los recursos que se estaban destinando a sus áreas a cargo. En primer lugar, se hizo un diagnóstico del área, identificación del problema, recopilación de información en las áreas para empezar a diseñar la herramienta y se planteó los objetivos, hasta concluir con el diseño y la implementación de la herramienta mostrando los resultados, recomendaciones y alcances pertinentes para la Dirección Comercial.

Para la asesoría se contó con la participación del Gerente de la Dirección Comercial, un asesor de planeación y personal de todas las áreas a cargo de la Dirección Comercial. La metodología que se utilizó es la técnica explicativa - descriptiva y

fuentes de análisis de información primaria y secundaria. En este trabajo se explica a partir de una necesidad el desarrollo de una herramienta para optimizar y detallar el presupuesto ejecutado de cada área perteneciente a la Dirección Comercial y como resultado se obtiene la herramienta conocida como tablero de control, que finalmente con gran éxito se logró implementar en la Dirección Comercial de Comfandi – Caja de Compensación.

Esta herramienta es importante porque contribuye a la optimización de procesos internos y la destinación adecuada de los recursos de la Dirección Comercial que se traduce a mejor toma de decisiones y competitividad para la organización.

1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Definición del problema

La adecuada administración del presupuesto en una organización, es necesaria para la planeación estratégica, ya que sus resultados permiten el crecimiento de la organización, destinación adecuada de los recursos y maximización de sus utilidades. Por otra parte, desde los diferentes organismos que vigilan y controlan una organización que presta servicios de carácter público como la salud, educación y cultura, recreación, vivienda, apoyo social además cuenta con (supermercados y droguerías) para estas corporaciones, tener información precisa ante organismos que efectúan auditorías, se convierte en un soporte que muestra transparencia en el desarrollo de las actividades frente a sus grupos de interés.

Comfandi es una organización dinámica, se creó como parte de la iniciativa de la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) para administrar recursos que las empresas destinan para apoyar a los trabajadores en un acuerdo de la ANDI. Su expansión se ha dado a todo el Departamento del Valle del Cauca, inaugurando y adquiriendo centros de recreación, colegios, centros vacacionales, hasta llegar a operar como EPS, sin duda su crecimiento ha demandado una eficaz gestión administrativa y frente a cambios en el mercado; se requiere un liderazgo integral y administración financiera de los recursos para poder culminar los proyectos.

Durante estos últimos años, la Caja de Compensación Familiar el Valle del Cauca Comfandi, ha realizado cambios a su estructura organizacional y a sus sistemas de información internos con el propósito de optimizar recursos para la organización que cumplan con la misión, visión y objetivos estratégicos de la corporación. Esta información es suministrada por el Director Comercial.

Desde el año 2012 ha venido enfocando sus esfuerzos en generar una cultura organizacional de planeación estratégica para todas las áreas, con el fin de ser más efectivos como organización y focalizar esfuerzos en pro del cumplimiento de metas y resultados. Para esto existe un equipo encargado de la planeación financiera, de proyectos, de riesgo, del negocio, de procesos, quienes apoyan y monitorean todas las áreas de la Caja de Compensación.

Precisamente en el año 2016 según información publicada en el balance plantea que desde “la Administración se encuentra desarrollando estrategias para el fortalecimiento de los procesos relacionados con su ciclo contable, enfocado principalmente al análisis y detección oportuna, durante el año, en el requerimiento de ajustes en su contabilidad” Comfandi¹,(2016).

De todas las áreas que Comfandi tiene a su cargo para el caso de estudio, se escoge la Dirección Comercial, la idea es presentar una herramienta que permita la trazabilidad de los recursos asignados a cada área, y además muestre resultados concretos y detallados. La Dirección Comercial hace parte de las seis Direcciones de Comfandi, a su vez esta tiene seis gerencias bajo su responsabilidad, inteligencia de negocios, acompañamiento al cliente, mercadeo y ventas, control de ingresos cuenta con tres gerentes regionales para para Palmira, Cartago y Buenaventura respectivamente. Cada una de estas gerencias tiene unidades pequeñas denominadas coordinaciones, y estas cuentan con centros de costos de manera independiente con el fin de poder visualizar con claridad, la ejecución del presupuesto de cada una de ellas.

-
- ¹ COMFANDI. Informe y balance. [en línea]. [consultado: 03 de Marzo de 2018]]. Disponible en internet en: de:file:///C:/Users/Sandra/Google%20Drive/tesis/investigacion%20libros/informe_de_balance_2016.pdf.

La Dirección Comercial de Comfandi se encarga de mantener las actividades comerciales con las empresas afiliadas, supervisar parte de los gastos e ingresos de Comfandi, establecer precios de la presentación de los servicios a los asociados y mercadear los planes familiares, salud y recreación. La finalidad es cumplir con los lineamientos comerciales, objetivos, y resultados que se determinaron. Dentro de estas actividades se encuentra la de monitorear el presupuesto asignado a la Dirección Comercial y a sus coordinaciones. La Gerencia de Gestión de Ingresos anteriormente elaboraba un informe de ejecución presupuestal, el cual se presentaba mensualmente en el comité de la Dirección Comercial. El contenido del informe se basaba en un comparativo con lo ejecutado versus lo planeado. Esta información se presentaba en términos de porcentajes y en unidades monetarias representadas en pesos colombianos.

En reunión de presentación del informe, la persona encargada a su criterio analiza e identifica cuales son las variaciones, porque y como, se ejecutó el presupuesto de determinada área. Sin embargo, dicha presentación no satisface las necesidades de sus asistentes, porque la información es imprecisa, por ende, de la reunión surgen muchas dudas que no son resueltas, esto sucede porque la información presentada no es oportuna ni está actualizada. Para estas situaciones, las dudas que surgen en la presentación del informe. El responsable de presentar el informe, propone resolverlas en la siguiente reunión de informe sobre ejecución de presupuesto, situación que causa malestar e inconformidad a las coordinaciones y Dirección Comercial.

Por lo anterior se plantea como necesario desarrollar mecanismos que permitan a la dirección del área comercial definir lineamientos sobre la destinación de los recursos, a cada unidad estratégica que sea veraz y en línea.

La Dirección Comercial tiene un enfoque estratégico, pero no cuenta con información periódica que refleje los cambios verdaderos del área comercial. Ante esta situación es imprescindible que se elabore el presupuesto de ingresos, costos, gastos e iniciativas/proyectos para cada unidad de negocio de la Caja (excepto gastos transversales / corporativos), con base en las directrices del plan de negocio de la organización actualizados.

Además, el modelo de presupuesto de la organización hace que áreas tan grandes como la Dirección Comercial no tengan mapeados aquellos movimientos y novedades del presupuesto relevantes que pueden afectar el cumplimiento de metas del área y de la organización.

Esta herramienta es capaz de predecir los estados financieros futuros, con base en estimaciones, proyectar los gastos en los que se prevé incurrir en un período de tiempo determinado, y permite la toma de oportunas decisiones financieras para el área u organización.

1.1.1 Antecedentes

La Dirección Comercial tiene a cargo varios proyectos misionales para cumplir con cada una de las actividades, con el apoyo del área de planeación consolidan el plan financiero y desarrollan el presupuesto para el siguiente año, a partir de las metas fijadas en el plan de negocio. En esencia, el presupuesto es una herramienta que permite realizar el despliegue de la estrategia en términos financieros y monitorear si se está cumpliendo; adicionalmente, sirve como punto de partida para el posterior desarrollo de planes operativos detallados en los diferentes procesos de negocios.

El alcance inicia con la definición de los planes de negocio y finaliza con la aprobación definitiva y la transferencia del presupuesto a los sistemas de seguimiento.

Dentro de las actividades que tiene Planeación Financiera en Comfandi están:

- Elaborar el Plan de Negocio de cada UES (unidades estratégicas)
- Consolidar el Plan de Negocio de la Caja
- Envío de cronogramas de presupuesto a todas las áreas de la Caja
- Presupuesto elaborado por cada área
- Elaboración de primer borrador del presupuesto
- Revisión y re proyección del presupuesto de cada UES
- Determinar implicaciones en el Presupuesto o en el Plan de Negocio
- Revisión y ajuste según implicaciones en el Plan de Negocio
- Elaboración del segundo borrador
- Presentación al Director Administrativo (Consolidado)
- Revisión y ajuste del segundo borrador.

La anterior gestión es realizada directamente por al área de Planeación Financiera la cual hace parte los procesos misionales de la organización y opera a través de analistas de planeación asignados a cada cliente así: Salud, Mercadeo Social, Servicios Sociales, Servicios Compartidos, Planeación, Comercial, Gestión Humana.

La Dirección Comercial (departamento de estudio), está conformado por las áreas: Mercadeo, Ventas, Crédito Social, Prospección de Oportunidades y Nuevos Productos, Canales de Atención y Experiencia del cliente. La administración del departamento tiene la función de velar porque los presupuestos anuales de todas estas áreas se ejecuten disciplinadamente.

“Entre 2012 y 2014, la Caja desarrolló el Modelo de Gestión Integral, definido como un proceso de transformación, que cambió la forma de hacer las cosas, pasando de trabajar por áreas o unidades independientes a hacerlo con un esquema de procesos transversales que agregan valor y eficiencia y que están enfocados al cliente interno y externo. Este Modelo de trabajo surge como una iniciativa generada desde la Planeación Estratégica Corporativa para facilitar el cumplimiento de los objetivos definidos en ella”. ²Comfandi. (2015).

1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Como se ha mencionado anteriormente las organizaciones necesitan los informes de presupuesto a la mano, para poder tomar decisiones en el mercado. Comfandi no es ajena a los cambios que se puedan dar en el medio ambiente externo, se ha visto que las empresas se transforman e innovan como punto de partida, adoptan la tecnología como una aliada para la operación de la misma, por lo tanto quedarse en lo tradicional y evitar la agilización de procesos con ayuda de la tecnología, en el caso de la Dirección Comercial, produce malestar y lentitud en los procesos en las áreas ya que hasta el momento la ejecución del presupuesto no es clara, la información que se presenta es confusa. Lo que no permite hacer un seguimiento al presupuesto ejecutado por cada centro de costo y gasto.

1.1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuál es la herramienta más adecuada que permita a la Dirección Comercial de Comfandi Caja de Compensación presentar de manera clara, fácil y oportuna, un

● ² COMFANDI. Informe y balance. [en línea]. [consultado: 03 de Marzo de 2018]]. Disponible en internet en: de:file:///C:/Users/Sandra/Google%20Drive/tesis/investigacion%20libros/informe_de_balance_2016.pdf.

seguimiento y monitoreo de los recursos aginados a cada uno de sus centros de costos?

Preguntas que se contestaran a lo largo del desarrollo del trabajo.

1. ¿Cuáles son las necesidades que tiene el área de la Dirección Comercial de Comfandi?
2. ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta el área de Dirección Comercial para elaborar la herramienta de presupuesto?
3. ¿A que grupos de interés beneficia la elaboración de la herramienta de presupuesto?
4. ¿El objetivo que se planteó para implementar la herramienta cumplió su propósito?
5. ¿Cuáles son los alcances y beneficios en general a largo plazo para toda la organización con la sistematización de la información de presupuesto?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las organizaciones se encuentran en constante cambio, la globalización y los nuevos retos de la economía hacen necesario tener estructuras financieramente estables para responder a los cambios del medio ambiente externo. En palabras del autor Muñoz(2009). Dice que ³“en el momento de comenzar el proceso de realización de presupuesto y a lo largo de las diferentes etapas posteriores de seguimiento y control, existen problemas inevitables y obstáculos”, sin embargo el presupuesto es una herramienta que aborda el incierto futuro, y son

• ³ MUÑOZ. Esteban, Gestión de peticiones quejas sugerencias en la Caja de compensación Comfandi (tesis de pregrado) Santiago de Cali. Universidad del Valle, Cali pag.68

muchos los factores externos que se escapan al control de los responsables y que en definitiva, determinan el éxito o fracaso final de la planificación. Por ello todas las empresas procuran hacer uso de las herramientas TIC para organizar sus sistemas contables.

A nivel personal cuando se participa en este proceso de asesoría empresarial en la Dirección Comercial Comfandi, realizando las indagaciones a los empleados se identifica que el seguimiento a la ejecución presupuestal, resulta beneficioso para la optimización de los recursos asignados y que este carece de una herramienta, oportuna la cual permita visualizar el margen real de cada centro de costo y proyecto. El diseño de esta presentación, proporciona una información de alto valor a la organización Comfandi. Las inversiones y proyectos de vivienda y su impacto en la calidad de vida de sus afiliados, al validar esta información, se aprecia el valor que tiene la organización para el Valle del Cauca por tanto cada proceso que se mejore en la organización es conveniente para el Departamento.

Además, la elaboración de un presupuesto es una proyección de ingresos y gastos comúnmente para un año, inicia con una buena planificación de su negocio y se monitorea de acuerdo a lo establecido tomando en consideración que los recursos financieros son escasos. Si la empresa se basa en esta premisa, necesita mantener su sistema contable controlado en el radar gerencial.

Para muchos negocios y para el caso de Comfandi, el presupuesto representa una camisa de fuerza que obliga a los gerentes a disciplinarse y cumplir con lo planificado, la gestión del presupuesto pretende ayudar a las gerencias a saber, si la empresa o área va a tener beneficios en el futuro, e identificar que parte del negocio puede mejorar y muestra el dinero que se espera ingresar y salir del negocio.

Comfandi debería implementar esta herramienta ya que en manos de la gerencia están los recursos financieros, con los que pretende financiar proyectos a gran escala y ser competitiva. Es oportuno que la Dirección Comercial de Comfandi,

cuenta con una herramienta a la mano, con información actualizada y de su interés, que le permita realizar monitoreo, delegar tareas y tomar decisiones, para la correcta ejecución del presupuesto.

Por otro lado, Comfandi debe tener en cuenta al cliente de esta era, que está más informado en cuanto a sus derechos como cliente, por lo que los niveles de satisfacción deben ser transparentes en cuanto al servicio que se presta. Ya que un error no detectado a tiempo en la ejecución del presupuesto de proyectos, puede causar graves implicaciones en términos legales y administrativos.

1.2.1 Viabilidad de la investigación

La Dirección Comercial de Comfandi y la organización en su conjunto, perciben que la competitividad es un aliado para el crecimiento de la organización. Uno de los pilares para ser eficientes es el mejoramiento continuo en todas las direcciones y departamentos de la organización. En ese sentido la organización ve como positivo hacer una retroalimentación o cambio en algún proceso el cual se necesita mejorar. Antes de iniciar la asesoría se contactó al señor Director Comercial, Carlos Alberto Ríos Álvarez y a la señora Directora de Gestión Humana, Martha Elvira García Forero pedir su autorización y consentimiento, quienes mostraron interés y disposición para facilitar información que contribuya a mejorar el proceso y la presentación del informe de ejecución presupuestal.

1.2.2 Relevancia social.

Como se mencionó anteriormente, Comfandi es una corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, que tiene funciones de seguridad social y están vigilados por el estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Dicho esto, se puede afirmar que los recursos que se destinan a la Caja de compensación benefician a toda la población proveyendo servicios de salud y bienestar. Precisamente la Dirección de Planeación es quien destina los recursos a diferentes áreas de la organización, la claridad que se tenga sobre el uso del presupuesto de

cada uno de los centros de costo beneficia a todos sus grupos de interés. Los ciudadanos se benefician de este cambio, en la presentación del informe de presupuesto porque al conocer sólidamente, los gastos, ingresos, costos, de un centro de costo, la Dirección Comercial cuenta con información verídica y confidencial para tomar medidas y decisiones importantes sobre el uso adecuado de sus recursos; resultados que se traducen a mejores programas e inversión para los afiliados en el uso de los servicios.

1.2.3 IMPORTANCIA

La comunidad mejora su calidad de vida cuando una organización que cumple algunas funciones públicas, como Comfandi destina proyectos de vivienda, satisfaciendo uno de los derechos fundamentales de la constitución como lo es el derecho a tener una vivienda digna, ⁴Para el año 2014, en materia de subsidios, según información publicada en los informes de gestión indica que en el año 2014 se entregó \$93.878 millones en subsidio monetario y \$3.964 millones de subsidios en especie. Al realizar esta asesoría se espera, productividad y una mejor distribución de los recursos hacia los programas que así lo ameriten.

1.3 Objetivo General

Desarrollar una herramienta dinámica que permita a la Dirección Comercial, realizar de manera clara, fácil y oportuna, un seguimiento y monitoreo del departamento en general y los presupuestos de sus áreas a cargo.

1.3.1 Objetivos Específicos

-
- ⁴ COMFANDI. Informe y balance. Cali (2016). Disponible en internet en: de:file:///C:/Users/Sandra/Google%20Drive/tesis/investigacion%20libros/informe_de_balance_2016.pdf.

- Caracterizar la organización objeto de estudio.
- Diagnosticar la Dirección Comercial Comfandi, de cara a la ejecución presupuestal.
- Formular propuestas de informes de acuerdo a la necesidad de la dirección y las áreas.
- Realizar diseño de herramienta operativa de consulta.

1.4 MARCO TEÓRICO

“En el marco del desarrollo empresarial y específicamente en el ámbito de la gestión y el control, las organizaciones en general establecen el planteamiento de los presupuestos como una herramienta que permite de manera sistemática, formalizada y cuantitativa establecer las condiciones de las acciones por realizar y los estimativos de los resultados esperados para el desarrollo, sostenibilidad, evolución y crecimiento de la organización.”⁵ Castiblanco (2014)

El presente trabajo se va a desarrollar en la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca - Comfandi - organización que presta servicios de subsidios, salud, recreación, vivienda, y educación con enfoque hacia la sostenibilidad y la Responsabilidad Social Empresarial, además de acompañar en un proceso formativo hacia los empleados y familias de los afiliados a la caja. Hernández. (2015)

1.4.1 Definición de planeación estratégica

⁶“La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino

⁵ ¹² CASTIBLANCO, Alberto. Una mirada al presupuesto anual de ventas de routers truch y Villaers. 1 ed. Bogotá Colombia. 2014, Pag.204.

⁶ MINZTBERG, Henry et. al [1994]. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires, Argentina 1999.pag.

que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”. Mintzberg, & Henry (1994).

Además, el término de estrategia no es tan ambiguo desde varios años se utiliza la estrategia. En palabras del autor Serna.(2010).⁷ “La estrategia ha surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960 donde las firmas se concentraban más en el proceso de planeación y control. Es entonces cuando las organizaciones usan el término estrategia como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro”.

Porter (1996). ⁸“Define estrategia como: la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.” Según **Mintzberg** (1999) el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional.

1.4.2 Dirección estratégica del presupuesto.

Los autores Robbins y Coulter.(2005) ⁹manifiestan que vivimos en un mundo en el que casi todo se expresa en unidades monetarias. Dólares, pesos, euros, yenes, etc., son unidades de medida comunes en un país. Así, es lógico que los presupuestos monetarios sean una herramienta útil para asignar recursos y guiar el trabajo de departamentos tan disímiles como manufactura e investigación de

• ⁷ Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Editores. Pag -19

• Michael Porter (1996). magazine 22 de Febrero de 2011 ⁸ Consulta en internet web <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>

⁹ Robbins y Coulter (2005) Administración. Naucalpan de Juárez, México Pearson Educación de México.

mercados o de varios niveles de la organización. Los presupuestos son una técnica de planeación que aplican todos los gerentes, cualquiera que sea su nivel. Es una actividad gerencial importante porque impone en la organización una estructura y disciplina financiera. Finalmente, el autor menciona que a muchos gerentes no les gusta preparar presupuestos porque les parece que pierden tiempo, son inflexibles, ineficientes e ineficaces. p.213).

Además, Burbano, (2005).¹⁰ “Dice que la función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La connotación que tiene el autor sobre los presupuestos es una base para construir en cada gerente un verdadero interés por organizar los presupuestos, su destinación final, y la ejecución final con respecto al valor que se indicó al principio. Otro autor que destaca la importancia de tener una planeación estratégica es Salas, M (2002). Dado que las estimaciones sobre el futuro suponen un elevado grado de incertidumbre, los presupuestos no se hacen para ver si aciertan o no. en realidad los presupuestos se confeccionan para cuantificar lo que se cree sucederá en el futuro. De esta forma el hotel puede tomar decisiones a tiempo para intentar incidir sobre el futuro y hacerlo más favorable.

De acuerdo con lo anterior en la siguiente gráfica se puede observar cada uno de los componentes que rodea al presupuesto, cada una de ellas debe Funcionar de manera sistémica conectada, integrando cada una de las áreas que pertenecen al departamento.

¹⁰ Burbano, Ruiz. Presupuestos. Tercera edición. En. Editorial Universidad. Colombia, 2005 pag. 256.

Ilustración N° 1 Componentes del presupuesto



Fuente: Burbano.(2015)

1.4.3 Concepto de presupuesto

El presupuesto público, en el marco de sus funciones político-institucional, económica y de gestión, constituye un proceso de decisión concertado entre los niveles ejecutivo y legislativo, orientado al cumplimiento de la función suprema del Estado, cual es la de promover el bienestar general fundado en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación. Córdoba, (2017) ¹¹

¹¹ Burbano, Ruiz.Presupuestos.Tercera edición. En. Editorial Universidad.Colombia 2005 Capi. N° 2.

1.4.3.1 El presupuesto y la planeación estratégica

El proceso de desarrollo de la planeación estratégica de largo plazo y todo el conjunto de programación y planes que de ella se derivan hasta el detalle de corto plazo, deben realizarse con el liderazgo de la alta dirección, pero con la participación de todas las instancias de la organización. Con la excepción de las organizaciones muy pequeñas, es casi imposible que la administración del más alto nivel conozca con suficiencia todos los aspectos determinantes que inciden en las diferentes fases de un negocio. Así mismo la gerencia de bajo nivel y los trabajadores que tienen a su cargo la ejecutoria operacional carecen de la visión necesaria para determinar las directrices del accionar de la organización como un todo. Además, como el éxito en la ejecución de los planes depende de la integración e identificación de todos los constituyentes de la organización alrededor de estas intenciones, ese compromiso se podrá alcanzar más fácilmente en la medida en que cada uno de ellos sienta que ha tenido participación y opinión en ese acuerdo de voluntades. Burbano.(2005)

La planificación requerirá un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, un proceso administrativo que organice, provea, aplique y controle los recursos, una estructura de la organización que identifique funciones y responsabilidades, un proceso de control y coordinación de las funciones y, de manera permanente, una retroalimentación que permite el seguimiento y la re planificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales.

En ese sentido Comfandi es una organización que maneja recursos públicos por tanto debe de clarificar sus procesos manejo de recursos a los usuarios. De esa manera se percibe un mejor nivel de confianza.

Por otro lado el siguiente autor Rendón,(2001) ¹²dice que el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.” Según Burbano (2005) El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

Nuevamente Burbano, (2005). ¹³Menciona que el papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, proceder a la evaluación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos. Concluyendo se puede decir que el manejo del presupuesto es una herramienta de largo alcance, funciona como radar para detectar posibles fallas financieras, y corregirlas a tiempo; así mismo posibilidades de nuevas inversiones y liquidez para la organización.

¹² Rondon, Fernando, (2001) *Presupuesto (Teoría y Practica Integrada)*. Ediciones Fragor.Caracas-Venezuela Consulta en internet <https://sites.google.com/site/educ623fm/taller-7>

¹³ Burbano, Ruiz.Presupuestos.Tercera edición. En. Editorial Universidad Valle.Colombia 2005 Capi. N° 2.

Ante la necesidad de tener un control y planeación sobre el presupuesto el autor Stoner “hace unas recomendaciones para lograr evitar pérdidas financieras en el futuro, proceso que debe ser concientizado por parte del máximo jefe hacia los gerentes y después a todas las áreas asignadas. Teniendo en cuenta lo anterior los directivos deben:¹⁴

1. Explicar porque los controles financieros son importantes para los gerentes.

Los estados financieros que incluyen balances generales, estados de resultados y demás soportes contables son una fotografía de cómo se encuentra la organización. Dicha información sirve para los gerentes que requieren evaluar el desempeño de la misma.

2. Hacer una lista de los motivos que expliquen el uso generalizado del presupuesto.

Los presupuestos constituyen descripciones cuantitativas invertidas en actividades a largo plazo, el informe de presupuestos facilita la comparación de cada actividad para determinar su utilidad.

3. Explicar los tipos básicos de controles de responsabilidad y las Consideraciones presupuestales ligados a cada uno de ellos.

Tener una clarificación sobre los centros de costos que generalmente son de ingresos, egresos y costos, ayuda a agilizar y clarificar las actividades de gasto de cada centro.

¹⁴ Stoner James A. Administración. 6a. edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996. Pág.625

4. Describir el proceso presupuestal. La elaboración de los presupuestos se realiza generalmente desde los niveles más bajos de la organización, el gerente prepara su informe presupuestal con ayuda de sus colaboradores para luego ser presentado a los altos directivos.

5. Explicar los usos de las auditorías internas y externas.

Las auditorías comparan resultados reales y los presupuestos. Las auditorías externas, revisan los informes financieros de la organización para constatar si la organización ha usado, como es debido los principios contables generalmente aceptados. Las auditorías internas realizadas por los miembros del departamento de finanzas, sirven para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización. Storner F, Freeman E, & Gilbert D.(2006) En ese sentido la aplicación de estos principios le permitirá a la organización organizar su informe de presupuesto.

1.4.4 LAS DOS ESCUELAS DE LA CREACION DE LA ESTRATEGIA

Uno de los padres de la Planeación estratégica es Miztberg, donde plantea que la estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo, es decir un proceso constante de mejoramiento continuo, cambio de acciones que contribuyan a la eficiencia. Hoy en día las organizaciones que prestan servicios de carácter público, constantemente son observadas por entes regulatorios, legislativos y ciudadanía en común. Por eso es razonable y eficiente ejecutar las mejores prácticas en el desarrollo de la prestación de los servicios.

Para el estudio de este caso a continuación se nombran las escuelas que a través del tiempo han brindado herramientas a las organizaciones para que ellas se pueden adaptar en el medio ambiente interno y externo.

1.4.4.1 ESCUELA DE LA PLANEACIÓN

En realidad, la escuela de planificación se originó al mismo tiempo que el diseño. La planificación estratégica no solo requiere de un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Además, los planificadores y Managers deben ser muy sensibles al momento en que puede aparecer el límite para la formalización.

1.4.4.2 ESCUELA DEL DISEÑO

¹⁵Los orígenes de esta escuela se remontan a dos prestigiosos libros escritos en la Universidad de California Basado en los autores Philips Andrews y Alfred Chandler.

Este modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: La primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización.

Premisas de la escuela del diseño.

1. La formación de estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. Por lo tanto se aprende formalmente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: Esa persona es el estratega. En el CEO está la toma de decisiones.
3. El modelo de estrategia debe mantenerse simple e informal. Es decir accesible para toda la organización.

¹⁵ Casa abierta al tiempo. "La escuela del Posicionamiento. Creación de estrategia como un proceso analítico". uami.wikispaces.com [en línea]. Disponible en internet: <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico>

4. Las estrategias deben ser únicas: Las mejores provienen de un proceso individualizado. Es decir deben ser adaptadas a las circunstancias específicas.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas. Es decir una vez delineada se convierte en el camino organizacional.
6. Estas estrategias deben ser explícitas y no perder su simpleza, al decir explícitas se refiere a la claridad y concisión con que deben ser descritas y explicadas estas estrategias.
7. Finalmente solo después de que estas estrategias únicas, maduras explícitas y simples han sido formuladas, puede procederse a su aplicación.

1.4.4.3 ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

“En los años 80’s marcan el auge del magnamente estratégico, se abre paso a seminarios, consultorías que las denominan “boutiques de estrategia”, sin embargo el punto central en este apartado es comprender otra escuela, la escuela del posicionamiento, la cual aceptaba casi todas las premisas de la escuela de la planificación y de diseño, retomando pronunciamientos generales de la escuela de planificación y la repetición del modelos de la escuela del diseño, la escuela del posicionamiento abrió el Angulo descriptivo del campo a una investigación sustancial.”¹⁶

Como se mencionó anteriormente, los 80’s traen una oleada de espacios para el estudio de la estrategia, en ese mismo orden temporal aparece Michael Porter, con la publicación “Estrategia Competitiva”, brindando solidez a esta escuela, la estrategia competitiva viene a cuajar los intereses de una generación de expertos y asesores, aunque Porter no fue el primero en abordar este campo, Dan Schendel y

¹⁶ Casa abierta al tiempo. “La escuela del Posicionamiento. Creación de estrategia como un proceso analítico”. uami.wikispaces.com [en línea]. Disponible en internet: <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico>

Ken Hatten de la Escuela Empresarial Krannert de la Purdue University había realizado trabajos especiales sobre el contenido de la estrategia. Porter retoma el concepto de organización industrial, con el fin de observar con más importancia el comportamiento de las industrias más que en firmas individuales

1.4.4.4 PREMISAS DE LA ESCUELA DEL POSICIONAMIENTO

Para la asesoría que se realizara en la Dirección Comercial Comfandi, estos postulados teóricos permiten tener fundamentos para hacer cambios y que ello contribuya a que la organización Comfandi tenga competitividad. No se aparta de los postulados de la escuela de la planificación y del diseño, la escuela del posicionamiento argumentó que solo unas pocas estrategias clave, como las posiciones en el mercado económico, son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes o futuros. La capacidad de defensa significa que las firmas que ocupan esas posiciones disfrutan beneficios mayores que otras, lo que a su vez proporciona un fondo de recursos con el expandirse, de modo de ampliar y a la vez consolidar su posición.

El proceso de concepción de la estrategia da un viraje importante, adopta una Mirada más estrecha en el cálculo, selección en el objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas más que en el desarrollo de perspectivas inusuales e integradas.

La escuela de posicionamiento conserva la noción de que la estrategia precede a la estructura, pero otra forma de estructura, la de la industria fue añadida en la cúspide, de tal forma que la estructura industrial impulsa la posición estratégica la cual, al mismo tiempo impulsa la estructura organizacional. En este sentido Porter se enfoca en realizar estudios más precisos sobre análisis industrial competitivo. En el sentido de quien hace que cosa, la escuela del posicionamiento eleva al planificador a otro nivel, la persona se convierte en un analista (proveniente de una consultoría), un calculista erudito que hiciera un análisis exhaustivo para

recomendar que estrategias genéricas aplicar, sin embargo ese análisis no diseñaba las estrategias, ni siquiera las formulaba, sino solo seleccionaba.

1.4.4.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

¹⁷ Siguiendo los postulados de Porter, la ventaja competitiva se nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio.

1.4.4.6 Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

Para Porter el concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere lograr una ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

Menciona que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Porter,(1980)

1.4.4.7 LIDERAZGO DE COSTOS

Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El

¹⁷ PORTER.Michael E. y Mark R. Kramer. Estrategia y sociedad. En: Diciembre, 2006. Vol.0 "P.3-15"

mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores.

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos. Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

1.4.4.8 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia. A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Enfoque La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos. A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido pero bien definido y, por tanto, ser más eficiente de lo que se sería atendiendo a un mercado amplio y variado.

Para Porter la estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, ya que en mercados amplios las economías de escala favorecen a las empresas que utilizan una estrategia de liderazgo en costos, y cuando el segmento de mercado

elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.

1.5 TIPOS DE ESTUDIOS

Para el autor," Severo Iglesias. (1976) señala: "El método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar. Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general.

En la presente investigación se ha utilizado el estudio explicativo.

Según los autores, Hernández,Collado,& Baptista.(2010).¹⁸ Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

1.6 DISEÑO METODOLOGICO

1.6.1 TÉCNICAS

¹⁸ Severo (1976). Principios del método de la investigación científica México. Tiempo y Obra.

A continuación, se mencionan algunas de las técnicas que se tendrán en cuenta para el análisis del estudio de caso.

1.6.2 Información primaria.

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa

1.6.3 Análisis de la información

Es una capacidad que puede describirse en tres fases: Localizar, discriminar y seleccionar entre fuentes diversas la información que es útil para atender la necesidad de información que se tiene. Es decir, descomponer la información en partes para extraer únicamente lo que se necesita y así alcanzar el objetivo determinado, Castillo, L. (2007).

Para ¹⁹Denzin, L(2005), tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

1.6.4 La observación participante

El paradigma de observación en investigación cualitativa se denomina Observación Participante y, de algún modo, utiliza prácticamente todas las tipologías de

¹⁹ Denzin . Incoln. La entrevista en la investigación cualitativa. ://www.ujaen.es. Se encuentra disponible en http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

observación descritas más arriba. La Observación participante es según ²⁰Taylor, Y Bogdan, (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes. (Escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. Implica la selección del escenario social, el acceso a ese escenario, normalmente una organización o institución.

1.6.5 INFORMACIÓN SECUNDARIA

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

1.6.6 ANÁLISIS DOCUMENTAL.

El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizar. Castillo, (2005).

²⁰Taylor; R. Bogdan (1984). "La observación participante en el campo". Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Disponible en internet
https://metodos.files.wordpress.com/2011/03/taylor_3_observacionparticipante.pdf

1.7 TÉCNICA UTILIZADA ENTREVISTA

En esta investigación, de tipo cualitativo descriptivo, se recolectó información a partir de entrevistas semi-estructuradas, que fueron analizadas bajo la técnica de prácticas discursivas. Según Cifuentes²¹ (2016) Mary Jane Spink y Benedito Medrado (2000) definen las prácticas discursivas como maneras por las cuales las personas, a través del lenguaje, producen sentidos y se posicionan en relaciones sociales cotidianas, develan la forma en que se configuran las maneras de comprender la realidad.

Cifuentes menciona que las unidades de construcción de prácticas discursivas, los dispositivos que se utilizan para argumentar conceptos, creencias, explicaciones y recursos lingüísticos elaborados en diferentes tiempos y con el que su uso real da origen al sentido, y se llaman “repertorios interpretativos” y a partir de ellos es posible comprender la variabilidad de las producciones lingüísticas de las personas. Una de las formas de identificar estos repertorios son los mapas de asociación de ideas, permiten sistematizar el proceso de análisis de información, “constituyen instrumentos de visualización que tiene doble objetivo: aporta al proceso de interpretación y facilita la comunicación de los pasos subyacentes al proceso interpretativo” (Spink & Lima, 2000 p107, citado por Cifuentes, 2017 p74-75).

1.8 Nombres de las personas que trabajaron en el proceso

Durante la asesoría participaron el señor Director Comercial, Carlos Alberto Ríos Álvarez, persona encargada de autorizar el presente estudio de caso. Posteriormente se habló con los gerentes de las áreas involucradas. Jefe Administrativo Comercial, señora Pilar Roció Calero, Gerente de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente, señora Tatiana Osorio Cano. Ellos se

²¹ Cifuentes-Garzón, J.E. (2016). Inclusión e identidad desde las prácticas discursivas de los estudiantes en la escuela. *Revista Educación y Desarrollo Social*. 10(9), 78-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/reds.1450>.

encargaron de explicar el funcionamiento de la Dirección Comercial Comfandi, Desde la Dirección de Planeación participó el señor James Ardenago, Analista de Planeación. Por otra parte, se tomó como referencia el trabajo realizado por la Coordinadora de Gestión de Ingresos, señora Luz Andrea Mejía, persona que emitió los informes de presupuesto cuando se desempeñaba como colaboradora de la Caja de Compensación Comfandi. También se habló con los apoyos administrativos para tener su colaboración en el suministro y recolección de la información pertinente para llevar a cabo esta asesoría.

1.9 PRESUPUESTO

Tabla 1 Presupuesto realización de asesoría

N°	Descripción	Costo	Valor total
1	Transporte (MIO)	7 visitas durante la asesoría (\$ 4000 cada visita)	\$ 28.000
2	Refrigerio	\$ 10.000	\$ 10.000
3	Internet	Mensual 70.000 (6 meses)	\$ 420.000
4	Papelería-Impresiones	\$ 60.0000	\$ 60.000
TOTAL			\$ 518.000

Fuente (Elaboración propia)

1.10 CRONOGRAMA

En el siguiente cuadro se muestra en la columna de actividades cada uno de los ítems a desarrollar en el estudio de caso, y los meses. El trabajo está distribuido en semanas, desde Febrero hasta Junio.

Tabla 2 Cronograma de trabajo

	CRONOGRAMA DE TRABAJO 2018-I																								
ACTIVIDADES	Meses	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Agosto			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Revisión bibliografica sobre el tema		x	x	x																					
Rev. Listado documentos																									
Planteamiento del proyecto asesoria			x																						
Solicitud de permisos en Comfandi																									
Socialización del estudio de caso, Director Comercio			x																						
Visita cada área del departamento				x																					
Programación de citas con los coordinadores del área						x																			
Cita Coordinador control							x																		
Cita Coordinador ingresos, ventas								x																	
Cita Coordinador Inteligencia de Negocios							x																		
Entrevista con algunos participantes de las áreas							x																		
Análisis de entrevistas								x																	
Análisis de documentos soportes									x																
Descripción de resultados														x											
Presentación de herramienta informe presupuestal																		x							
Presentación de Informe Director Tesis							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Cronograma de trabajo

Fuente (elaboración propia)

2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Referente histórico de la empresa

La Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca es la primera caja de la región en aportes y afiliados, con una cobertura en servicios que alcanza el 55% de los 42 municipios del Departamento del Valle del Cauca. Funciona como una corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, tiene funciones de seguridad social y están vigilados por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Comfandi.(2016)

A través de estos años los pilares de trabajo han sido, la salud, el subsidio familiar, las empresas y los empleados. A continuación, se muestra una reseña histórica de la empresa Comfandi.

1957 - 1964

En junio de 1957, mediante la expedición del Decreto 0118 del mismo año, se da origen legalmente en Colombia al Subsidio Familiar y a las Cajas de Compensación Familiar, como sus administradoras, supervisadas por el Estado. La Asociación Nacional de Industriales, ANDI, realizó una convocatoria de empresarios de Cali y el Valle del Cauca para propiciar la constitución de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca, COMFAMILIAR ANDI, como inicialmente se denominó. Atendieron el llamado 26 dirigentes, representantes de igual número de empresas, las cuales fueron las fundadoras de la institución. El propósito de estos pioneros fue trabajar en la búsqueda de una solución positiva y solidaria a la grave situación económica que vivía el país y, primordialmente, la clase trabajadora, adoptando como modelo a los Ferrocarriles Nacionales y la ANDI que habían acordado una ayuda económica para sus trabajadores, a manera de subsidio.

En agosto de 1957 se realiza la primera reunión y dos meses después, el 3 de octubre, mediante Resolución 2734, el Ministerio de Justicia dio vida jurídica a la Caja que inició labores formales con 277 empresas afiliadas. Desde entonces, Comfandi ha tenido un permanente crecimiento, asociado en todo momento a la próspera evolución del Valle del Cauca en los campos social y económico.

Fueron en los años de 1962 y 1964 donde se expiden los Decretos 3151 y 2037, respectivamente, los cuales ampliaron las actividades de las Cajas de Compensación Familiar, más allá del pago del subsidio en dinero, utilizándolas para invertir en obras de beneficio social lo ahorrado de sus gastos de administración y de los rendimientos de los fondos que administra.

1964 – 1971

Durante este periodo de tiempo, la Caja inicia un proceso de crecimiento y estabilización. Es para los años entre 1966 y 1967 que se inicia la prestación de servicios de Salud, con pediatría, ginecología, laboratorio y odontología para los hijos y esposas de los trabajadores con tarifas subsidiadas.

Para el mes de mayo de 1967 se da inicio a las operaciones del servicio de Mercadeo Social con la inauguración del almacén COMFAMILIAR, en el barrio San Nicolás de Cali, donde se vendían víveres y artículos de primera necesidad, a precios módicos, lo que lo convirtió en regulador de precios del mercado.

Posteriormente, en el año de 1969, con la inauguración del colegio de primaria del Instituto COMFAMILIAR, se da inicio al servicio de Educación y Cultura en el mes de septiembre.

Dos años después, en 1971, se da apertura de consultorios médicos, supermercado, almacén y droguería en la ciudad de Yumbo. Este es el primer Centro Integrado de Atención, inaugurado en una ciudad diferente a Cali.

1971 - 1976

En estos años se llevan a cabo diferentes procesos de crecimiento en el portafolio de servicios ofrecidos. Es en el año de 1972 que se da apertura al primer Centro Integrado de Servicios en el barrio San Nicolás de Cali, que ofreció Centro Asistencial, Centro Educativo con primaria, educación hogar y educación para adultos y auditorio.

Para el año de 1974, el servicio de Recreación inaugura el primer Centro Campestre en Pance, con 600.000 mts² para la diversión del trabajador y su familia, siendo el primero en su género en Latinoamérica.

Durante el año de 1976, se adelanta un proceso de ampliación de la cobertura del servicio médico a los padres y hermanos que dependen económicamente del trabajador afiliado, buscando mejorar el bienestar del afiliado y su familia.

1976 - 1982

Los procesos de mejora y ampliación de servicios que adelantaba la Caja se llevaban a cabo por iniciativa y esfuerzo propios de la organización; sin embargo, en el año de 1982 se expide la Ley 21, que estableció que las Cajas podían aliarse con otros actores para realizar actividades de seguridad social y programas de servicios para atención en Salud, Educación, Mercadeo Social y Vivienda. Esta es la primera gran reforma al Sistema del Subsidio Familiar. Esto le permitió a la Caja iniciar el proceso de búsqueda de entidades aliadas estratégicas que favorecen y apoyan las campañas y labores para el cumplimiento de su misión.

1982 – 1987

Continuando con la ampliación de la cobertura de sus servicios, durante los años comprendidos entre 1984 y 1985 Comfandi inicia el servicio de Vivienda, ofreciendo las primeras viviendas por intermediación, en los proyectos sociales Chiminangos, Villa del Lago y Los Guaduales. Posteriormente, en el año de 1985 se hace el lanzamiento del novedoso Programa de Hospitalización, Cirugía y Urgencias, para cubrir estos riesgos que afectan a una cantidad considerable de trabajadores afiliados y sus familias.

Se realiza la inauguración del Centro Vacacional Comfandi Lago Calima en el año de 1986; con este nuevo servicio se introduce el proceso de atención de hospedaje vacacional para la familia.

Para el año de 1987 se entrega la primera etapa del macroproyecto de vivienda social Ciudadela Comfandi, el cual fue un proyecto de desarrollo habitacional con 1.451 viviendas unifamiliares y 80 apartamentos, construida directamente por la Caja.

1987 - 1994

La Caja continúa con sus procesos de mejora y crecimiento durante este tiempo. Posteriormente, por medio de la expedición de la Ley 49 de 1990, se estableció que las Cajas con recursos propios están obligadas a crear un fondo para el subsidio familiar de vivienda. Igualmente, se expide la Ley 3 de 1991 que incluye a las Cajas de Compensación en el Sistema de Vivienda de Interés Social. En junio de ese año Comfandi hace la primera adjudicación de 10 subsidios a trabajadores afiliados a la Caja con interés en adquirir vivienda propia.

Fue durante el año de 1993, y por medio de la expedición de la Ley 100, que se estableció la obligatoriedad de que las Cajas de Compensación aportan para financiar el Régimen Subsidiado de la Salud. Igualmente, se creó las Empresas Promotoras de Salud, EPS, y las Instituciones Prestadoras de Salud, IPS. Como resultado de esta Ley los servicios de Salud dejaron de ser subsidiados y se abrió la atención para toda la comunidad, por consulta voluntaria o por remisión de una EPS.

Debido al nivel de crecimiento que se había logrado por la Caja durante todos estos años, fue necesario ampliar la infraestructura para su personal, por lo que en el año de 1993 se inauguró la Sede Administrativa y de Servicios El Prado, que permitió la centralización de la administración de los diferentes servicios a nivel local y departamental.

En el año de 1994, se lleva a cabo la promulgación de la Ley General de Educación, que, por su estructura conceptual, se convierte en el soporte legal del modelo pedagógico constructivista, que desde 1981 venía impulsando Comfandi.

1994 – 2000

En búsqueda de mejorar la integralidad de la gama de servicios ofrecidos a sus afiliados, y en alianza con entidades del mismo sector; es para el año de 1995, que nace la SOS, Servicio Occidental de Salud, la cual es la EPS de las Cajas de Compensación del Suroccidente colombiano, de la cual Comfandi es el accionista mayoritario.

Se adelanta un proceso de fusión con la Caja ASIA Comfamiliar de Cali en 1995, aumentando con esto el número de afiliados y empresas vinculadas, además de permitir el crecimiento de la Caja en la ciudad.

En 1996, se inició la operación de los Regímenes Subsidiado y Contributivo, para la atención en salud. Comfandi pasó de ofrecer programas complementarios a los ofrecidos por el Instituto de los Seguros Sociales, ISS, a brindar atención integral bajo el marco del Modelo Moderador de Riesgo.

El Centro Cultural Comfandi abre las puertas en 1997, donde la comunidad afiliada y particular, puede acceder a las manifestaciones culturales a precios económicos, y contar con los servicios de bibliotecas para niños, jóvenes, adultos y personas en situación de discapacidad, así como salones para realizar eventos empresariales. Esto aumenta la integralidad de los servicios ofrecidos por la Caja.

Para el año de 1998 se logra la fusión con la Caja Comsocial de Cali, aumentando considerablemente la participación en el mercado de la ciudad de Cali. Comenzar un posicionamiento estratégico de la organización en la ciudad y la región.

Debido a la gran cantidad de nuevos afiliados, así como los diferentes cambios presentados en el servicio de salud; es en el año de 1998 que se inaugura la Clínica Comfandi Tequendama ofreciendo toda una amplia gama de servicios y

especializaciones que cubren a los trabajadores y sus familias, así como a la sociedad en general.

Ampliando los límites de cobertura de la Caja, en el año 2000 se lleva a cabo la Inauguración del Centro Recreativo El Lago, para atender la gran afluencia de visitantes por día al Centro Vacacional Lago Calima.

Desde 2005 se desarrolla programas que promueven la creación e implementación de empresas sostenibles, el fortalecimiento y desarrollo de las Mipyme afiliadas y la generación y sostenimiento del empleo, articulando con actores y sectores relevantes de la comunidad vallecaucana para contribuir al incremento de la competitividad empresarial. Esto lo hacemos a partir de tres programas estratégicos: empleabilidad, emprendimiento y desarrollo empresarial, que en conjunto componen una ruta universal para la generación de ingresos.

2000 – 2006

Comfandi continúa ampliando su área de influencia durante este periodo, y es en el año 2002 cuando se inaugura la Hostería Los Veleros, con la que se completa el Complejo Turístico Lago Calima.

Para el año 2003, se lleva a cabo la fusión con la Caja Comfamiliar Buga, que amplía la cobertura de atención a los afiliados residentes en diferentes municipios del Valle del Cauca como Buga, Yotoco, El Darién, Restrepo y Guacarí.

Posteriormente, después de un proceso de negociación se logra la fusión con la Caja Comfamiliar Cartago en el año 2006, que amplía la atención a los afiliados de municipios como Cartago, El Águila, Ansermanuevo, Alcalá, Argelia, El Cairo, Obando, Toro, La Unión, Versalles, El Dovio, La Victoria y Ulloa.

En este mismo año, y en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial, la Caja inicia el desarrollo del Programa Social Plan de Vida (PSPV) como una estrategia innovadora, integral y de contenido social dirigida a las empresas, a sus trabajadores y a las familias de éstos.

2006 - 2009

Continuando con su estrategia de ampliación de cobertura por el departamento del Valle, para el año de 2008 se logra la fusión con la Caja ComfaUnión de Palmira, que permite la atención a los afiliados que residen en los municipios de Palmira, Candelaria, Pradera, Florida, El Cerrito y Ginebra.

En el año 2009, se inicia el Proyecto de Telemedicina con altas Tecnologías de Informática y Telecomunicaciones (TIC) en Salud, para pediatría, medicina interna y cardiología en las IPS San Nicolás, Torres de Comfandi y Clínica e IPS Cartago, buscando mejorar la eficiencia y calidad de los procedimientos realizados en estas instituciones.

Con el propósito de evolucionar los conceptos de servicios de atención en salud y satisfacer las necesidades de la comunidad, la Caja inició en 2009 la construcción de la Clínica Amiga Comfandi con arquitectura vanguardista que cohesiona la tecnología con el medio ambiente. Se inician actividades en Buenaventura con la apertura de las IPS Centro y Galeón en el año 2009, para ofrecer los servicios de Salud a los afiliados a la SOS, así como de velar por el bienestar de la comunidad residente en estos territorios.

Es para el año 2009, que por medio de un proceso de fusión con Comfamiliar Tuluá en 2009, se logra ampliar la atención hacia los habitantes de los municipios de Tuluá, San Pedro, Riofrío, Trujillo, Andalucía, Bugalagrande, Sevilla, Caicedonia, Bolívar, Zarzal y Roldanillo. Con esto, Comfandi se consolida como la Caja de mayor influencia, mayor cantidad de empresas, afiliados y servicios ofrecidos en el departamento.

Continuando con sus procesos de inversión, en la regional de Comfandi en el municipio de Buga se culminaron la ampliación y remodelación de la IPS con servicio las 24 horas, como un servicio adicional además de positivo para los afiliados en esta región. Asimismo, para el 2009 se construyó el Centro Recreativo Guadalajara de Buga.

2009 – 2011

En el área de salud, en el año 2010 se entregó al servicio la IPS Torres de Comfandi al nororiente de la ciudad de Cali, además, para el año 2011 se hizo entrega del proyecto de la Nueva Clínica Comfandi al sur de la ciudad, denominada “Clínica Amiga”, que abarcara la amplia gama de servicios especializados y de alta calidad requeridos por los afiliados en la ciudad y sus alrededores.

En 2015 se crea la unidad de negocio Crédito Social para ampliar el acceso a servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los afiliados, brindando alternativas de financiamiento, mediante créditos con bajas tasas de interés para afiliados categorías A y B, y otros beneficios para todos los afiliados. A 2016 se han beneficiado de este servicio 21.709 afiliados.

2011 – 2016

Comfandi mantiene su proceso de expansión y diversificación de los servicios ofrecidos a sus afiliados por medio del diseño e implementación de servicios a la medida de las necesidades de los afiliados, como por ejemplo el Fomento Empresarial y Crédito Social; igualmente continúa ampliando los subsidios ofrecidos, como son subsidio de vivienda, subsidio familiar, como también subsidio de desempleo, entre otros (Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca [Comfandi], 2009, Informe de Sostenibilidad, p.18).

Asimismo, continúa en la inversión constante en obras sociales, como la construcción de distintos puntos de recreación por diferentes lugares del departamento, en búsqueda de una mayor cobertura de sus afiliados, así como centros de atención de salud en municipios como Buga, Palmira, Jamundí, entre otros municipios del Valle del Cauca que faciliten a sus afiliados ser atendidos oportuna y cómodamente. Adicionalmente, la construcción de múltiples centros

El subsidio de los departamentos sociales fue de \$47.882 millones discriminados así: \$19.324 millones en Educación y Cultura; \$27.087 millones en Recreación y

Deportes y \$1.471 millones en Fomento Empresarial. Informe de gestión Comfandi, (2014).

2.1.1 Contextualización de Comfandi

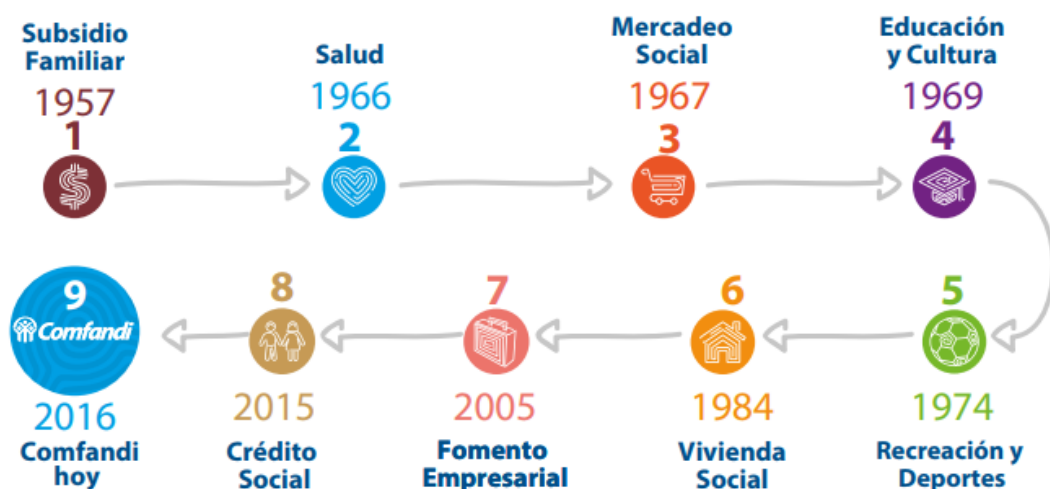
Actualmente Comfandi según información publicada en el informe de sostenibilidad, año 2016, cuenta con 37.241 empresas afiliadas y 544.745 trabajadores vinculados a la organización. Brindando cada servicio con oportunidad y calidad. Es reconocida regional y nacionalmente como un aliado estratégico de instituciones como el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, el Ministerio de Trabajo y Camacol, entre otras.

Sus ejes estratégicos se consolidan apostándole al alcance de objetivos mundiales en temas económicos, sociales y ambientales y la paz, con enfoque de sostenibilidad para organización y de la región, razón por la cual hacen parte de las iniciativas como el Pacto Global de las Naciones Unidas y la construcción de los Modelos de Relacionamiento y Sostenibilidad.

Comfandi ha hecho un esfuerzo por establecer mejores prácticas de gestión administrativa por ello trabaja bajo un Sistema de Gestión Integral, que ha permitido posicionar a la empresa y obtener un alto Índice Global de Reputación IGR ante sus grupos de interés. Adicionalmente, cuenta con un Modelo de Gestión Ética y la gestión integral de riesgos.

En el año 2016 cumplió 60 años de servicio a la región del Valle del Cauca en resumen la siguiente gráfica muestra sus mayores logros.

Ilustración N° 2. Logros de Comfandi año 2016



Fuente: informe de sostenibilidad Comfandi(2016)

Por ende, su misión y visión se encamina hacia los logros, acciones e iniciativas que ha alcanzado a nivel regional.

Misión

Generamos bienestar en la sociedad ampliando sus capacidades, haciéndola coautora en la construcción de un mejor país.

Visión

Ser el referente de la co-creación de un país equitativo, solidaria y en paz.

Promesa de valor

Somos Comfandi, tu Mano Amiga, ayer, hoy y para siempre.

Política de gestión integral

Actuamos dentro del marco de la sostenibilidad económica, social y ambiental, con el concurso de un talento humano comprometido y competente que se caracteriza por la transparencia en todos sus comportamientos.

Valores

Unidos y comprometidos por el desarrollo social

Orientados al afiliado, cliente y servicio

Apasionados por la efectividad e innovación

Atributos

Confiables

Incluyentes

Transformadores

Objetivos estratégicos

Crecimiento y fortalecimiento de los servicios de prestación social.

Crecimiento del mercado objetivo.

Crece de manera rentable los negocios propulsores.

Disponer de un talento humano altamente competente y comprometido.

Maximizar la efectividad organizacional.

Incrementar el patrimonio de marca Comfandi.

2.1.2 PRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

La Dirección Comercial Comfandi contiene cinco gerencias y una jefatura;

Gerencia de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente: dentro de esta gerencia se encuentran las siguientes Coordinaciones:

- Canales de Atención al Cliente, comprende todo lo que tiene que ver con los punto de contacto entre afiliados y la organización, entre ellos el Contac Center, los Centros Integrados de Servicio (CIS), y proceso de afiliación;

- Acompañamiento al Cliente, comprende el proceso de PQRS donde llegan todas las solicitudes de los afiliados, frente a los servicios de la caja, se hace el proceso de clasificación para las áreas que corresponda y se vela por que estas solicitudes obtengan una respuesta adecuada, y el tiempo pertinente, por otra parte es allí donde se administra el proceso de experiencia del cliente.
- Gobierno de Datos, es el área encargada de velar por la salud de los datos en los sistemas de información de la organización.
- Medios Digitales, es donde se monitorea y administra el contenido de la Caja de Compensación Comfandi, en las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twiter e Instagram.
- Cooperación y Prospección de Oportunidades, es allí donde se busca todo el aporte social y con alianzas estratégicas que pueda hacer Comfandi a nivel departamental, regional, nacional e internacional.
- Inteligencia de Negocios, está área se encarga de realizar estudios de tendencia, análisis de bases de datos, con el fin de identificar oportunidades de negocios en diferentes servicios de la Caja de Compensación Comfandi.
- Programa Social Plan de Vida, es un programa para las empresas afiliadas donde genera bienestar a los trabajadores.

Gerencia de Mercadeo y Ventas, ésta compuesta las siguientes Coordinaciones:

- Ventas PYME y Nuevos Negocios, esta se encarga de la atención, venta de los productos corporativos y fidelización de las empresas afiliadas con un personal inferior a 250 colaboradores, cuenta con un equipo de Gestores de Calidad de Vida para llevar a cabo su operación, por otra parte es allí donde se busca obtener nuevas empresa afiliadas para la Caja de Compensación Comfandi, y velar que las empresas afiliadas a la organización no se retiren.

- Ventas Clientes Industria, Gobierno, y TIC, esta se encarga de la atención, venta de los productos corporativos y fidelización de las empresas afiliadas caracterizadas como lo propone su nombre, cuenta con un equipo de Gestores de Calidad de Vida para llevar a cabo su operación.
- Ventas Clientes Industria Construcción, Educación y Salud, esta se encarga de la atención, venta de los productos corporativos y fidelización de las empresas afiliadas caracterizadas como lo propone su nombre, cuenta con un equipo de Gestores de Calidad de Vida para llevar a cabo su operación.
- Ventas Clientes Individuales, esta se encarga de la atención, venta de los productos corporativos y fidelización de los clientes afiliados que buscan obtener los servicios de la organización cuenta con un equipo de Gestores de Calidad de Vida para llevar a cabo su operación.
- Mercadeo Corporativo, esta área se encarga de promover el consumo de los servicios ofertado por la Caja de Compensación Comfandi, entre las personas y empresas afiliadas.
- Nuevos Productos, se encarga del estudio sobre el comportamiento de consumo de los productos que le gustan más al cliente de Comfandi.
- Adicionalmente a las coordinaciones anteriormente mencionadas se encuentra asignado un equipo de Gestores Estratégicos, quienes se especializan en una unidad de negocio específicamente con el fin de mantener al tanto de las novedades a los demás gestores, convirtiéndose así en una especie de consultor para los Gestores Calidad de Vida de las diferentes coordinaciones.

Gerencias Comerciales Regionales de Palmira, Cartago y Buenaventura; Se encargan de liderar la planeación, ejecución y seguimiento de las estrategias comerciales, asegurando las ventas, distribución y entrega de los productos y servicios que conforman el portafolio de la Caja, con el fin de contribuir con el

posicionamiento, relacionamiento con grupos de interés y crecimiento de cada regional, cuenta con equipo de colaboradores para llevar a cabo su función.

Jefe Administrativo Comercial, esta jefatura se encarga de planear, dirigir y controlar los procesos administrativos de las Dirección Comerciai Comfandi.

2.2 ORGANIGRAMA

Ilustración N°3 Estructura organizacional Comfandi



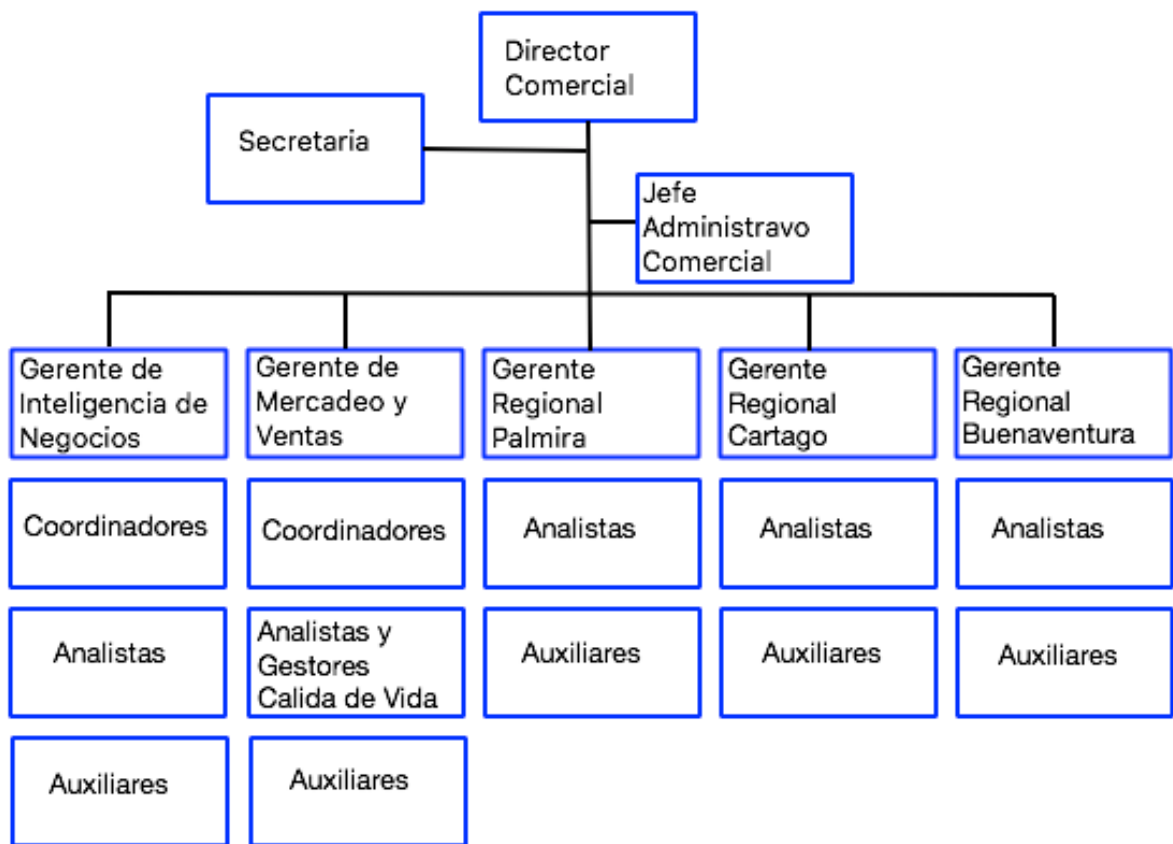
Fuente Comfandi.(2016)

Básicamente la organización Comfandi está compuesta por una junta de accionistas o asamblea general, es el supremo órgano directivo de la entidad. La conforma la reunión de todos los afiliados hábiles o de sus representantes debidamente acreditados, siendo sus decisiones obligatorias y cumplen funciones que señalan la ley y los Estatutos. Hay que aclarar que son miembros o afiliados hábiles los que se encuentren a paz y salvo por todo concepto el diez (10) del mes anterior a aquel en

que se fije la fecha para la celebración de la Asamblea General, el revisor Fiscal quien es el encargado de presentar el Informe del Revisor Fiscal y consideración del balance del año precedente. Le sigue el consejo directivo constituido por la administración de la organización y la representación de las empresas, empleadores o patrones. El director administrativo vela por las funciones de las áreas y sub-áreas de la organización este se apoya en un asesor financiero directamente en los diferentes proyectos que maneja Comfandi. Por otra parte, están dos jefes Jefe de asuntos corporativos y Jefe de AUDIFARMA este último se encarga velar básicamente por los servicios que se prestan directamente a la comunidad en calidad de sus afiliados.

La dirección como se muestra en el organigrama está a cargo de un consejo directivo en cabeza de gerentes regionales y por departamento, a cada uno se le ha designado una labor específica, la cual deberá cumplir en lineamiento con los objetivos propuestos. El organigrama muestra un asesor financiero el cual tiene que ver mucho con la organización de los presupuestos de cada departamento.

Ilustración N° 4 Dirección Comercial



Fuente: Fabricación Propia

En el organigrama muestra que el estilo de dirección es línea está conformado por el **Director Comercial** quien se encarga de coordinar las actividades, funciones de las áreas que pertenecen a su cargo.

Gerente de Inteligencia de Negocios y Acompañamiento al Cliente, se encarga de generar e identificar oportunidades para el desarrollo de acciones estratégicas que contribuyan al crecimiento de la organización.

Gerente de Mercadeo y Ventas, Este formula las estrategias que permitan mantener y/o adquirir nuevos clientes, ofreciendo servicios y productos que satisfagan las necesidades de los afiliados y no afiliados, a partir del despliegue de la estrategia de mercadeo y ventas, aseguramiento de la retención de empresas afiliadas y el cumplimiento de las metas y los objetivos estratégicos.

Gerentes Regionales de Palmira, Cartago y Buenaventura, se encargan de liderar la planeación, ejecución y seguimiento de las estrategias comerciales, asegurando las ventas, distribución y entrega de los productos y servicios que conforman el portafolio de la Caja, con el fin de contribuir con el posicionamiento, relacionamiento con grupos de interés y crecimiento de la regional. Así como contribuir a una adecuada integración del macro- procesos y a los resultados financieros de la regional a cargo.

Jefe comercial y regional

Planear, dirigir y controlar los procesos de venta de los servicios y productos según las categorías, segmentos y portafolio, que permitan generar ingresos, fidelización de los clientes corporativos y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Fuente: Comfandi (2016)

Jefe Administrativo Comercial, de planear, dirigir y controlar los procesos administrativos de las Dirección Comercial de Comfandi.

Auxiliares: Se encargan de las labores de apoyo administrativo a cada proyecto, además de coordinar las actividades logísticas para las actividades que se desarrollen.

Analista y gestor de calidad de vida: Esta área trabaja de la mano con el Departamento de Gestión Humana coordinando actividades para la formación y actualización académica de los colaboradores

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Se hizo un diagnóstico de acuerdo a los hallazgos documentales existentes, para lo cual se analizaron los informes de ejecución presupuestal que fueron presentados por la Gerencia de Control de Ingresos en los Comités de la Dirección Comercial frente a los Gerentes de la misma y cuando esta Gerencia se encontraba operando,

además se tuvieron en cuenta los informes mensuales que la Dirección de Planeación remite a la Dirección Comercial mensualmente, por otra parte se analizó el comportamiento del gasto de periodo inmediatamente anterior para este caso el periodo 2016.

Cuando se realizó el análisis de la información ejecutada por las gerencias se hicieron evidentes algunas diferencias e inconsistencias, los valores presentados en las diapositivas en algunos casos no correspondían a que reposaban en los archivos de Planeación, en otras circunstancias las cifras superaban los montos dados por Dirección Comercial para ejecutar a cada centro de costos. No obstante, dicha información no se podía aclarar, porque la presentación Power Point diseñada no se encontraba anclada a una base de datos de la ejecución del presupuestal, por lo que los gráficos y las cifras de la presentación funcionaba para observarla en formato imagen y por ende no editable.

Cabe aclarar que la información financiera en este trabajo no contiene cifras reales de la organización, debido a que se considera información confidencial de Comfandi y no debe ser difundida a externos.

La necesidad que se encontró, consiste en que los departamentos, pertenecientes a la Dirección Comercial, sugerían poder visualizar su información de gasto en formato dinámico, de manera que se pueda explicar con claridad cada cuenta, y este pueda ser discriminado por centro de costos o grupo de centros de costo, periodo de tiempo. La Dirección Comercial asigna a cada departamento recursos para cada una de las actividades que ellos realizan, así mismo se pide que rindan cuentas de cada gasto ejecutado. En anteriores sesiones se ha programado reuniones complementarias para poder aclarar con cada departamento, la ejecución de su presupuesto, situación que ha causado molestias e interpretaciones subjetivas e incluso inadecuadas sobre determinado gasto.

Por los anteriores sucesos se le remite a la Dirección Comercial una primera propuesta que consiste en presentar un formato Excel de cada uno de la ejecución

presupuestal de cada área en presentación Power Point. No obstante, la presentación no tenía los costos y el detalle individual de gasto de cada cuenta asociado al centro de costos, la razón por la cual no se adiciona a la presentación esta información es porque el tamaño de la información es robusto.

La sugerencia por parte de la persona encargada de la Dirección Comercial fue que se integrará la información completa de cada departamento, adicionalmente mejorar aspectos de la presentación, se mencionó que la presentación debe de ser dinámica, mostrar información específica de cada gerencia en los gráficos.

Haciendo una revisión teórica que muestre aspectos internos de la organización basados en la autora Castaño (2011). Se realiza el análisis situacional interno de la empresa objeto de estudio.

2.3 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

El consejo directivo de Comfandi se encuentra actualmente a cargo de Jacobo Tovar Caicedo, quien lidera el proceso de transformación organizacional que inició Comfandi desde junio del año 2012, que plantea un nuevo modelo de gestión, con un camino trazado hacia la sostenibilidad y el relevo planeado en la Dirección Administrativa. Comfandi se rige por los siguientes valores corporativos: Comfandi trata a las personas con sensibilidad, respeto y apertura, siendo según consigna “Tu Mano Amiga”. El modelo de Liderazgo que tiene Comfandi está basado en un estilo transformacional: que hace referencia a su visión y misión. El cual no solo se base en diseñar planes o soluciones puntuales, sino que busca transformar cada proceso, involucrando a cada uno de los actores.

Comfandi es una organización líder a nivel de suroccidente colombiano, provee de servicios de salud, recreación, tiendas, educación, y servicios de asesoría, dejan huella con cada uno de los objetivos que se trazan, Comfandi cuenta con una política de talento humano con el fin de garantizar tener un equipo de colaboradores altamente calificado, por ello a continuación se mostrará las siguientes fortalezas.

Entre las que se destaca la trayectoria de tiempo trabajando con la comunidad y el gremio empresarial en la educación y formación de talento humano.

- Implementación de indicadores de gestión que permitan mejorar la prestación de los servicios en cada uno de los deptos.
- Centros de recreación dotados en materiales, servicios de recreación para sus afiliados.
- Implementación de un sistema de calidad en cada una de las áreas.
- Capacitación del personal en competencias de liderazgo para el personal interno.
- Gestión de salud ocupacional en todas las áreas internas de la organización
- Vinculación directa en proyectos, y experiencia con las comunidades vulnerables del departamento del Valle del cauca.
- Alianzas estratégicas con el gobierno nacional para servir como interventor en la ejecución de programas sociales para la población del Valle del Cauca.
- Convenios y planes de vivienda para los afiliados de la caja de compensación
- Consolidación de un plan de Responsabilidad Empresarial.
-

La anterior información se consolida de acuerdo a la literatura encontrada en los informes de sostenibilidad publicados por la organización.

Comfandi no solo se caracteriza por la calidad de sus servicios hacia los afiliados, hacia organización y sus grupos de interés, cuenta con un sistema de gobierno el cual se rige por el código de ética y buen gobierno el cual se orienta hacia la construcción de la confianza hacia sus afiliados en todos los propósitos que la organización consolida.

2.3.1 POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRAL

“Comfandi cuenta con una **política de gestión integral** que se enuncia de la siguiente manera “Actuamos dentro del marco de la sostenibilidad económica, social y ambiental, talento humano comprometido y competente que se caracteriza por la transparencia en todos sus comportamientos” Manual código de buen gobierno y ética “. Comfandi (2007).²²

Su cultura interna se orienta hacia el trabajo en equipo y la formación del talento humano para prestar un servicio con calidad a sus grupos de interés.

Para lograr una coordinación efectiva en los propósitos trazados por parte de la directiva general de la empresa Comfandi, según las dimensiones; Control, planeación, dirección, organización, funcionan se desarrollan de la siguiente manera. La gerencia estratégica funciona a través de unidades estratégicas de servicios UES. En la siguiente gráfica se expone las unidades estratégicas, las cuales se han consolidado por el área de planeación estratégica.

-
- ²² COMFANDI, Informe y balance. Santiago de Cali, {en línea} (2007). Se encuentra en internet en https://www.comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/botones-interna/2007/Agosto/codigo_de_buen_gobierno_2007.pdf

Ilustración Grafico N° 5 Unidades estratégicas de Comfandi

UES	PROPÓSITO
 Salud	Prestar servicios de salud a nuestros usuarios y clientes, en el Valle del Cauca, a través de un modelo de atención integral, con énfasis en la intervención y moderación del riesgo, acercando las IPS y los servicios a los sitios donde viven y trabajan, estableciendo compromisos del paciente, la familia y el equipo de salud para mejorar el estado de salud de la población que nos ha elegido como su IPS primaria, en cualquier nivel de complejidad.
 Educación y Cultura	Contribuir al desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales que permitan incrementar el desarrollo regional y nacional mediante el sistema educativo y cultural de Comfandi, el cual contiene programas de educación con calidad provistos de procesos, metodologías flexibles y dinámicas.
 Vivienda Social	Facilitar el acceso de las familias a una vivienda propia. Enfocados en nuestro programa integral de acompañamiento técnico social, habilitamos la demanda, facilitamos créditos hipotecarios y acompañamos comunitariamente a propietarios y residentes de nuestros proyectos de vivienda a nivel local y regional.
 Recreación y Deporte	Generar espacios de socialización y transformación del individuo y su entorno, a través de experiencias socioculturales que contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida y el fomento de hábitos de vida saludables.
 Mercadeo Social	Entregar productos de calidad, siendo fieles a la promesa de confianza; por eso en las Droguerías Comfandi trabajamos por mantener y mejorar continuamente nuestros procesos de almacenamiento, distribución y dispensación de medicamentos. En los Supermercados Comfandi operamos bajo la filosofía de responsabilidad y sentido social, para ofrecer variedad de productos, calidad en los servicios, promociones y la atención amable y oportuna que merece.
 Fomento Empresarial	Promover la creación y puesta en marcha de empresas sostenibles, el fortalecimiento y desarrollo empresarial de las Mipyme afiliadas a Comfandi y la generación y sostenibilidad del empleo.
 Subsidios	Garantizar al trabajador y a su familia la entrega oportuna y precisa de los subsidios a los que tienen derecho como afiliados a Comfandi, dentro del marco legal vigente. Nuestro alcance: Subsidio familiar monetario, Subsidio de vivienda, Subsidio al desempleo y Subsidio en especie.
 Crédito Social	Ofrecer a nuestros afiliados, en especial a los de categorías A y B, diferentes líneas de crédito que les permita acceder a los productos y servicios ofrecidos por la Caja, mejorando su calidad de vida.

Fuente. Comfandi sistema de buen gobierno y ética (2007).

El éxito del cumplimiento de cada una de las estrategias en la organización, se mantiene gracias a las políticas de gestión y control interna, apoyada en el modelo de gestión de la calidad, a la cual constantemente se le está haciendo seguimiento en todos los niveles jerárquicos de la organización a través de indicadores que

permitan conocer las debilidades en la prestación de los servicios, y consolidar un plan de mejoramiento.

En común a otras organizaciones, Comfandi cuenta con reuniones periódicas, en donde se presenta informes de gestión por departamento, la cual permite saber si se están cumpliendo los objetivos propuestos. De esta manera se controla cada una de las actividades. En Comfandi se cuenta con un sistema de control, que está a cargo de la mitigación de los riesgos a nivel interno y externo.

Comfandi se ha organizado para trabajar por comités que apoyan la gestión de las unidades estratégicas. Existen 9 comités de trabajo. El comité de directivo, auditoria, de Responsabilidad Empresarial, de revisión estratégica, de unidades estratégicas, comité de procesos, comité de cumplimiento, de temas específicos, finalmente comité de mejoramiento. Se espera que cada comité funcione como apoyo a la facilitación de resolución de conflicto y la toma de decisiones en la organización y en cada departamento.

La estructura jerárquica está definida, el proceso de comunicación es transversal en todos los niveles. Para el caso de la Dirección Comercial existe un jefe directo que responde por las áreas que están a su cargo a través de coordinadores. Desde el área de talento humano se ha definido el manual de funciones que determina las responsabilidades de cargo.

2.3.2 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para el caso del área de Dirección Comercial, el proceso de planeación está a cargo del coordinador de planeación quien sigue los lineamientos trazados por la dirección general de Comfandi, elabora estrategias para poder alcanzar los indicadores.

Dentro de los servicios que ofrecen las cajas de compensación, está el de planes de vivienda, y la salud, aportes que se subsidian con los recursos que destina el gobierno nacional.

2.3.3 Talento humano de Comfandi

Para Comfandi el talento humano es parte fundamental de la organización y de su sistema de gestión de calidad, por ello existen políticas de motivación, para incrementar los niveles de productividad. Existen bajos niveles de rotación de personal.

Ilustración 6 Beneficios área Gestión humana de Comfandi

Beneficios otorgados a colaboradores				
Año	2014		2015	
	Beneficiados	Valor (millones)	Beneficiados	Valor (millones)
Primas y vacaciones				
Bonificación de Navidad	4.865	4.219	5.312	4.741
Prima de vacaciones	4.206	3.571	4.495	4.819
Bonificación de antigüedad	299	714	377	1.079
Prima matrimonial	58	42	64	52
Auxilios otorgados				
Cafetería subsidiada	5.589	489	3.802	712
Universidad	1.035	302	564	312
Secundaria	1.060	175	952	182
Primaria	1.168	128	1.084	139
Anteojos	536	46	653	70
Defunción familiar	35	9	18	5
Seguro de vida	6.862	219	6.935	285
Subsidio Plan Complementario	668	326	623	324
Subsidio de incapacidad general	3.486	871	4.325	1.231
Dotación suministrada				
Uniformes	4.096	865		
Total		11.976		13.951

Fuente: Informe de sostenibilidad Comfandi (2015)

La grafica muestra auxilios que se encuentran fuera de lo contemplado por la ley, como lo es el servicio de óptica, cafetería subsidiada, y auxilio a la Universidad.

Para el año 2014 Comfandi tenía 5.597 colaboradores por la empresa para el año 2015 aumento a 6.148. Finalmente se ha establecido en el marco de mantener adecuadas relaciones laborales, personal ético altamente competitivo y comprometido. Existe una política de género para el proceso de contratación, tratando siempre de ingresar personal con un contrato definido.

2.3.4 GESTIÓN Y SITUACION CONTABLE Y FINANCIERA

2.3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Tabla 3 fortalezas y debilidades del área de Dirección Comercial

DEBILIDADES	FORTALEZAS
• Para la elaboración del presupuesto no se cuenta con una persona responsable en el cargo que presente informe de presupuesto para las demás áreas. Se designa un coordinador que elabora el presupuesto, pero no es de su cargo. • Información desactualizada con las bases de datos de otras áreas. • Elaboración del presupuesto por cada área para presentarlo a la Dirección Comercial, sin una adecuada planeación. • Falta de priorización de las necesidades para cada área. • Presentación de información fraccionada del gasto. • Exceso de archivos y documentación física que reposa en	• La Dirección Comercial Comfandi cuenta con personal calificado para cada cargo existente. • Controles y seguimientos periódicos a la ejecución del gasto de cada área. • Fácil acceso a la información para realización de los informes de presupuesto. • Apoyo por parte de la Dirección Comercial para elaboración de la herramienta. • Comunicación asertiva con los coordinadores de las áreas que faciliten la elaboración del presupuesto. • Disposición de recursos de inversión por parte de la dirección general para mejorar procesos internos en la organización de Comfandi.

cada área sobre el presupuesto, y que se demora en digitalizar.	
AMENAZAS Al no tener claridad del destino de los recursos asignados se corre el riesgo de invertir en proyectos relevantes para la Dirección Comercial, que otras organizaciones pueden tomar ventaja y cumplir con los requerimientos, que es tener liquidez.	OPORTUNIDADES La Dirección Comercial cuenta con el apoyo de la Dirección de Planeación, para promover e iniciar nuevos proyectos, así mismo la asignación de los recursos que apunten al logro de los objetivos de la Caja de Compensación Comfandi.

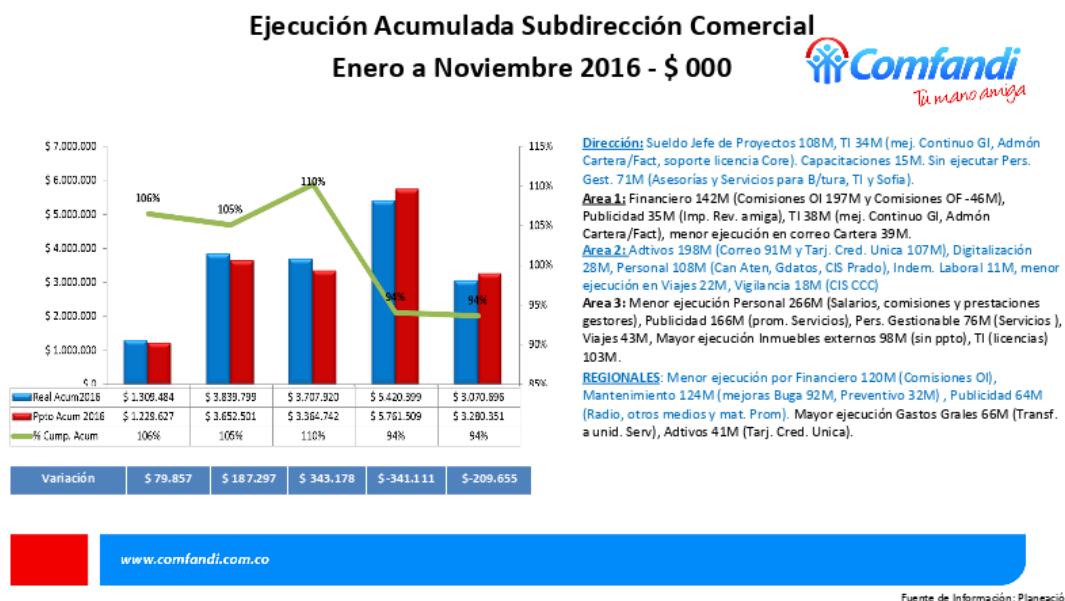
2.3.6 DIRECCIÓN COMERCIAL

Está conformada por el Director Comercial, señor Carlos Alberto Ríos Álvarez el cual administra los recursos que la Dirección de Planeación consigna y autoriza para poner adelante su operación y gestar los diferentes proyectos dentro de la organización. En el 2016 se designó a una coordinación de control de ingresos para que realice el informe sobre el gasto de la Dirección Comercial, dicho informe se presentaba en presentación Power Point.

El informe mostraba en gráficos lo presupuestado versus lo ejecutado del mes inmediatamente anterior, en ocasiones se podían apreciar algunas desviaciones las cuales solían explicarse con supuestos los cuales carecían de respaldo o detalle. Como se puede apreciar en la gráfica, los valores no se muestran de manera discriminada por algún centro de costos específicamente, la gráfica

representa los valores totales de cada área sin detalle exacto de cada actividad en la que se ejecutaron los recursos. En consecuencia la información presentada deja en los interesados dudas puntuales de cara al gasto.

Ilustración N° 7 Presentación de informe de presupuesto 2016



Fuente: Planeación Comfandi. (2017)

3 PROPUESTA HERRAMIENTA DINAMICA

En primer lugar, esta herramienta surge como iniciativa del Director Comercial para tener un mayor control en el presupuesto, donde se pueda visualizar, el detalle de cada recurso invertido sea necesario o la situación así lo requiera, esta iniciativa se enuncia y luego se promueve en el comité de la Dirección Comercial integrado por los diferentes gerentes de la Dirección Comercial.

En ese momento la Gerente de Inteligencia de Negocios estaba gestando una idea para elaborar una herramienta de seguimiento al presupuesto de su área, por ende, propone unas bases para que el Director Comercial mejore e inicie su idea de presentar un informe más explícito del presupuesto y resolver su necesidad.

Una vez se aprueba el diseño de la herramienta. Para elaborar el presupuesto es necesario pedir la siguiente información:

- 1) Información del presupuesto de la Dirección Comercial del periodo anterior, para el caso objeto de estudio se tomó la información del año 2016.
- 2) Archivo que detalle el presupuesto asignado a la Dirección Comercial para el año 2017
- 3) Archivo ejecutado de la Dirección Comercial en el año 2018 este detalle se presenta por parte de planeación mes a mes,

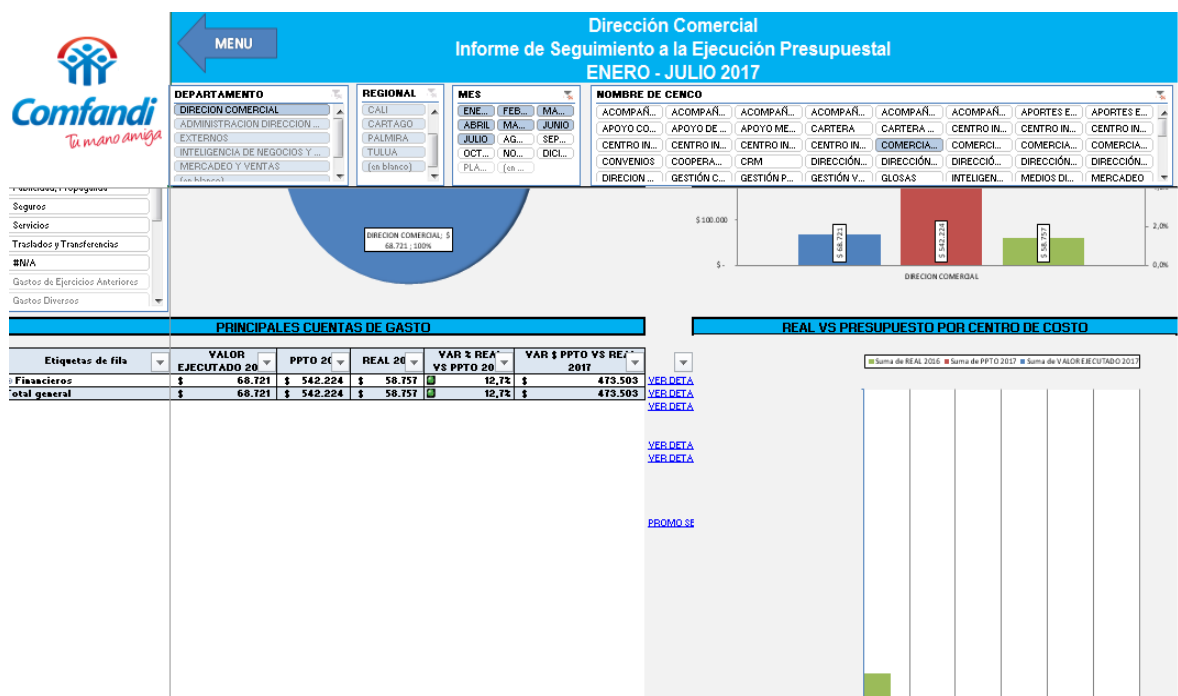
Para la construcción de la herramienta se contó con un analista de la Dirección de Planeación quien da el visto bueno sobre las cifras y los datos que serán utilizados en el informe.

La propuesta a la Dirección Comercial se hace, al evidenciar la necesidad de presentar información en un formato dinámico que optimice la toma de decisiones del presupuesto que se destina a cada área. En el primer semestre del año 2017 se decide presentar la siguiente propuesta a la Dirección Comercial para que lo evalué según sus necesidades, y posteriormente se implemente.

El informe que se construyó como propuesta, se hizo en un formato Excel, y se denominó Tablero de Control. Esta herramienta tuvo acogida por parte del Director Comercial. La información se construyó de tal manera que el modelo que permite visualizar cada cifra por área y así optimizar la presentación del informe.

A continuación se presentara una imagen sobre la primera propuesta que se elaboró.

Ilustración N° 8 Primera propuesta macro presentación de informe

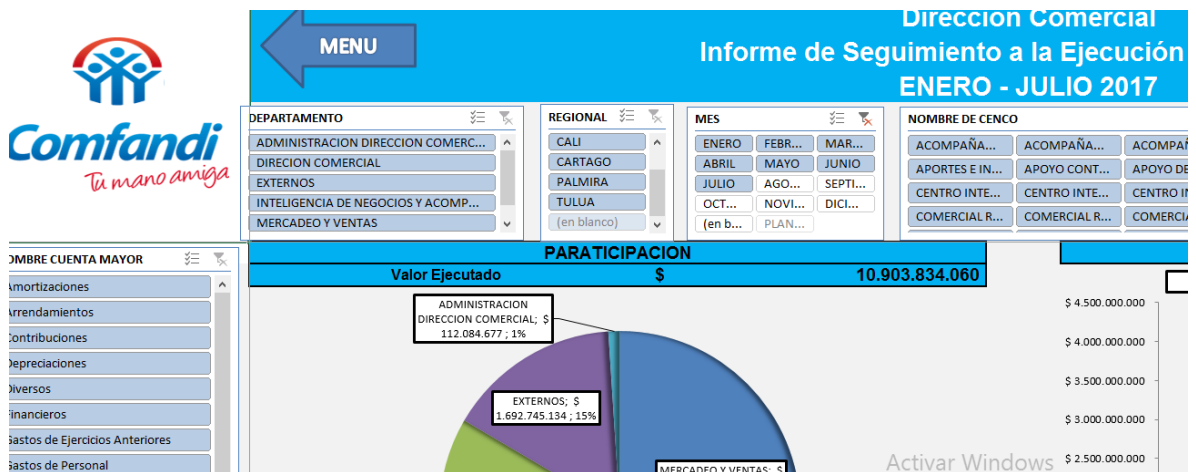


Fuente: Dirección Comercial Comfandi (2017)

Específicamente se detalla los meses, los cuales se enlazan con el centro de costo que ejecuto, las bases de datos se adjuntaron en una sola hoja de cálculo respetando el contenido de la información la cual corresponda a su título de celda. La información se coloca en una solo libro el cual se asocia a otra hoja que contiene formulas y operaciones, que muestran el resultado de cada una, así mismo se hizo necesario estandarizar la información para garantizar la calidad de los datos registrados en cada campo y para su facilidad del análisis.

El tablero de control diseñado muestra el porcentaje de participación respecto al presupuesto asignado a cada área. Cabe resaltar que este informe se constituyó en un insumo para elaborar el informe de 2018.

Ilustración 9 Informe presupuestal área comercial



Fuente (Informe presupuestal Comfandi área comercial) 2017

Este informe como se muestra a continuación, permitió agilizar las negociaciones para la construcción de presupuesto del año 2018, permitiendo identificar las necesidades presupuestales que cada área necesita para operar en el siguiente periodo. Por ejemplo, un área determinada necesita recursos para mantener o contratar nuevo personal, entonces el área hace su requerimiento en una reunión que se le denomina Negociación de Cuentas Gestionables de Gestión Humana, esta área justifica y finalmente se toma la decisión de aprobar o modificar el presupuesto dando prioridad a la necesidad de la organización en general, y en la justificación es cuando el informe se convierte en una herramienta útil permitiendo visibilidad de los que representa esta nueva vacante y como impactaría la causación del gasto en la diferentes cuentas.

En cuanto al manejo de la herramienta no hubo traumatismos, se capacito al Director Comercial, con respectos a como está diseñada la herramienta, y debido a que se encuentra en formato Excel su uso es de amplio conocimiento para todos

los interesados. Además, es una herramienta pensada para ser simple, pero con la información suficiente y con un nivel de detalle específico.

3.1 IMPLEMENTACIÓN

Para su implementación, como se indicó anteriormente se programó una capacitación a la persona encargada de presentar el informe de presupuestos. El tiempo de capacitación duro toda la mañana, haciendo ejercicios prácticos con información real, garantizando de esta manera el cumplimiento del objetivo y es que resuelva el problema y se logre aplicar a otras áreas de la Caja de compensación Comfandi para un beneficio futuro a toda la organización y su grupos de interés.

RESULTADOS

Finalmente, como resultado de esta herramienta se logró controlar la ejecución presupuestal que venía creciendo frente a lo presupuestado, además al cierre del periodo 2017 se logró un ahorro del 10% con respecto a lo planeado, lo cual significó más de mil millones de pesos no ejecutados por la Dirección Comercial, dentro de los cuales se identificaron cobros cargados a la Dirección Comercial que no debieron hacerse ya que pertenecían al gasto de otras áreas de la organización, para lo cual se solicitaron hacer las correcciones pertinentes, y aun así la Dirección Comercial logró presentar ahorros reales por encima de la meta propuesta por el Director Administrativo, señor Jacovo Tovar, de 400 millones de pesos como plan de contención en el periodo 2017, por otra parte se encontró que existían algunas cuentas a las cuales se les destinaban recursos y no tenían fluctuación, y en ocasiones las cuentas necesitaban menos recursos del que se les asignaba.

Con respecto a la construcción de presupuesto para el periodo 2018, en el siguiente gráfico se muestra con datos alterados, por guardar la confidencialidad de la información de la empresa Comfandi - Caja de Compensación. Además la herramienta fue un insumo a la hora de negociar la asignación de recursos para el periodo anteriormente relacionado. Por otra parte, se delimita con una aprobación o desaprobación al presupuesto que alguna determinada área está solicitando.

Gráfico N° 9 Consolidado final asignación de presupuesto

Negociaciones Ppto.xlsx										Abrir con	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
No	C1	NOMBRE C1	C2	NOMBRE C2	C4	NOMBRE C4	CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	2017	ACCIONES	RESPONSABLE
1	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350101	Asesorías	Contrato Sofia Basso \$124,900 (incluido IVA) Ppto total 2017\$60,102, está en la cuenta servicios Real ago/17\$47,482, está en asesores en censo de Victor	Ok, Se incluyó contrato para el 2018 en las mismas condiciones del 2017 y con incremento del 4%	VICTOR
2	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350101	Asesorías	CENCO A0110010401 hay un ppto sin ejecutar por \$7,200.	Llevar al pto 2018 de promoción y servicios	MAK
3	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350101	Asesorías	CENCO A0110010406 hay un ppto sin ejecutar por \$3,500	Llevar al pto 2018 de promoción y servicios	MAK
4	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350101	Asesorías	CENCO A0110010421 hay un ppto sin ejecutar por \$37,582	Llevar al pto 2018 de promoción y servicios	MAK
5	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350101	Asesorías	CENCO A010010408 hay ppto por \$43 millones en la Dirección Comercial, Se dejó para pendiente en nov. y dic. 2017 en partes Quilbes	Ver si se aplica para 2018	CARLOS AGUIRRE
6	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5135	Servicios	5135050108	Servicio de digitalización	Ppto 2017 \$178 Proyectado 2017 \$134 Atrazo de 12 meses - la operación cubre el 25% del requerimiento mensual	Pendiente definición plan de trabajo 2018 con dos posibles escenarios: redimensionamiento de operación y desahorro con redimensionamiento de operación.	JULIAN
7	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5110	Honorarios	5110350103	Contact center	Ppto 2017 \$507 millones Ajustado 2017 \$913 millones Ppto 2018: \$644 millones Se mantiene ppto con crecimiento del PC a pesar de la renegociación de tarifa por el crecimiento estimado de volumen de operación.	ok.	JULIAN
8	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5115	Impuestos	5115050102	Gran Movimiento Financiero	Sección Financiera informa que a partir del mes de octubre de 2017 se cargará todo lo relacionado con esta cuenta al censo A010010121 Inversiones y Estructura de Capital y que luego se hará la distribución vía transferencia, de acuerdo con las % que maneja Transición	ok.	JACKELINE BURBANO
9	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5135	Servicios	5135050104	Transporte de valores	A partir de la decisión de CAR para que desde enero de 2018 no se maneje dinero en los CB, se dejó el presupuesto de esta cuenta para ese año en \$0, para todos los centros de costo.	ok.	JULIAN
10	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5105	Diversos	5105050137	Consolidación	A partir de la decisión de CAR para que desde enero de 2018 no se maneje dinero en los CB, se dejó el presupuesto de esta cuenta para ese año en \$0, para todos los centros de costo.	ok.	JULIAN
11	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5105	Diversos	5105050138	Fondo fijo	A partir de la decisión de CAR para que desde enero de 2018 no se maneje dinero en los CB, se dejó el presupuesto de esta cuenta para ese año en \$0, para todos los centros de costo.	ok.	JULIAN
12	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5105	Diversos	5105050101	Comisiones	En esta cuenta se estaban cargando los cobros por el uso de la red telefonía que corresponden a bancos de la Luján de venta. Se vaudo con Carlos Tabares quien maneja uno de los centros con este cobro y el indicó que ya no se van a entregar tarjetas porque todo se hará por correo. Acción que ya está implementada. Se dejó ppto 2018 en \$0.	ok.	CARLOS TABARES
13	5	GASTOS	53	No Operacionales	5305	Financieros	5305050101	Gastos bancarios	Cuenta en \$0 en 2017 y se mantiene así para el 2018. Jackeline Burbano informa que de todas formas no se debe presupuestar porque todo se va a manejar vía transferencia.	ok.	JACKELINE BURBANO
14	5	GASTOS	53	No Operacionales	5305	Financieros	5305150101	Comisiones	Cuenta en \$0 en 2017 y se mantiene así para el 2018.	ok.	JACKELINE BURBANO
15	5	GASTOS	53	No Operacionales	5305	Financieros	5305050103	Chequeras	Esta rubro ya no se va a manejar en 2018. En 2017 estuvo en \$0. Se tiene estrategia para disminución de chequeras pasando todo a transferencia electrónica.	ok.	JACKELINE BURBANO
16	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5105	Gastos de Personal	5105450105	Vehículo	CENCO Soñra ejecutado: A010010544 CENCO con ppto: A010010421 Validar para redefinir gasto o presupuesto.	Pendiente revisión y ajuste si aplica.	MAK
17	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5105	Gastos de Personal	5105450105	Vehículo	Se evidencia sobre ejecución de esta cuenta en la Dr. Comercial. Proyectado 2017: \$246 millones Ppto 2017: 218 millones Real 2016: 218 millones El presupuesto definido para el 2017 no creció ni el pto, por el contrario disminuyó. Se evidencia error en ppto.	Incluir subido para los 6 GOV nuevos de Jessica censo A010010416 Incluir subido para los 5 PPRN CI 500241+ Incrementar el ajustado con estos 6 GOV nuevos + pto "Presentar propuesta a CAR para cambiar los pto subidos." - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010413 José Aldavever igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz.	DANNY GOMEZ
18	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5135	Servicios	5135050103	Convenio de taxi	Ajustado 2017: \$32 millones Ppto 2017: \$31 millones Ppto 2018: \$30 millones	- Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010413 José Aldavever igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz.	DANNY GOMEZ
19	5	GASTOS	51	Operacionales de Adm	5155	Gastos de Viaje	5155050101 5155200101 5155050101	Gastos de viaje, hoteles y otros	Ajustado 2017: \$81 millones Ppto 2017: \$76 millones Ppto 2018: \$64 millones	- Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010413 José Aldavever igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz. - Incluir ppto para 2018 para el censo A010010448 Carlos Aguiar, igual al que se proyecta para el censo A010010416 Fernando Velaz.	DANNY GOMEZ

Fuente (Informe presupuestal Comfandi área comercial) 2018

4 CONCLUSIONES

- ✓ Al redactar este trabajo se tomó en cuenta la bibliografía de autores que se refieren a la importancia de la estrategia de planeación como instructivo de orden que direcciona a la organización, las ideas se plantean de manera muy general citando autores como Mitzberg y Porter. La estrategia cuestiona frente a lo que debe realizar o estar haciendo en los próximos años para no desaparecer, en el que hacer de la organización se relaciona la administración de presupuesto como una de las actividades fundamentales, para lograr tener sinergia en la asignación de recursos a cada uno de los proyectos a cargo de sus áreas. Por supuesto la teoría se ilustra en la operación de la herramienta y sus resultados a partir de la asesoría al área de la Dirección Comercial en la elaboración de presupuestos.
- ✓ Comfandi es una organización que ofrece servicios de salud, recreación y vivienda al Departamento del Valle del Cauca, tiene una gran influencia en la comunidad que percibe positivos y adecuados los servicios que presta. Esta empresa motiva a sus empleados con incentivos como: Bonos subsidios y eventos familiares. En cuanto al servicio al cliente cuentan con canales directos para la respuesta a los usuarios, con la aprobación de la herramienta se permitió la trazabilidad en el manejo de los recursos de cada proyecto y ofrecer calidad en los servicios prestados a los usuarios.
- ✓ Para mantener y gestionar adecuadas relaciones comerciales Comfandi cuenta con la Dirección Comercial que a su vez cuenta con sub –áreas. Estas áreas necesitan presupuesto para poder ejecutar sus proyectos. En una organización los recursos son escasos por ello al lograr hacer uso eficiente de ellos, la organización puede tomar decisiones adecuadas para inversión,

precisamente lo que ocurrió con la implementación de esta herramienta tablero de control.

- ✓ Es importante aclarar que los datos fueron alterados para salvaguardar la información de la caja de Compensación Comfandi, la aplicabilidad de esta herramienta dio como resultado un control a las áreas de la Dirección Comercial, y ahorro del 15% del total del porcentaje asignado a la Dirección Comercial sobre la totalidad de los gastos.

5 RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Director Comercial que designe una persona directa para la presentación y elaboración de informes de presupuesto, y capacitar al personal antes de su implementación. Esta herramienta se puede desplazar como modelo a otras áreas en la presentación de sus informes.
- La herramienta tiene un soporte de datos que abarca solo el área de la Dirección Comercial, si se quiere agregar otros departamentos se debe evaluar con un asistente en el área de sistemas, si se requiere un software más avanzado de Excel que cuente con una mayor capacidad en almacenamiento de datos.
- El uso de las herramientas TICS son una fuente de competitividad para las organizaciones, por tanto, se recomienda que se capacite al personal de todas las áreas de la organización, para que se incentiven a elaborar herramientas innovadoras que optimicen los procesos en la Caja de Compensación Comfandi. Ello promueve la competitividad de la organización y el talento humano en el funcionamiento administrativo de sus actividades diarias.

6 BIBLIOGRAFÍA

- CASTILLO, Luis. Fuentes secundarias de información.[consultado en 2 de Abril de 2018].Disponible en internet en: https://www.aui.org/reunion_internacional/web/ponencias/Ponencia_Antonio_Aragon_Sanchez.pdf
- CASTIBLANCO, Ruiz Alberto. Una mirada al presupuesto anual de ventas de routers truch y Villaers. 1 ed. Bogotá Colombia: Criterio libre. 2014, Pag.204. Consultado en internet <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/20/12-Revista-Criterio%20Libre%20V12-20-Articulo%209.pdf>
- ¹ CIFUENTES-Garzón, J.E. Inclusión e identidad desde las prácticas discursivas de los estudiantes en la escuela. Revista Educación y Desarrollo Social. 10(9), 78-97. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/reds.1450>.
- Casa abierta al tiempo. “[La escuela del Posicionamiento. Creación de estrategia como un proceso analítico](http://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico)”. uami.wikispaces.com [en línea]. Disponible en internet: <https://uami.wikispaces.com/La+escuela+del+Posicionamiento.+Creacion+de+estrategia+como+un+proceso+analitico>
- Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf.
- MUÑOZ. Esteban. Gestión de peticiones quejas sugerencias en la Caja de compensación Comfandi (tesis de pregrado) Santiago de Cali. Universidad del Valle, Cali pag.68
- EUTEKA. Competencia para Manejar Información (CMI).[en línea]. EUTEKA ICESI. (julio 8 del 2006) [consultado en 20 de Febrero de 2018]. Disponible en internet: <http://eduteka.icesi.edu.co/modulos/1/4/>

- FERNANDEZ, R. (2000). Fuentes de conocimiento para nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Recuperado el 18 de enero de 2008, de <http://www.uclm>
- COMFANDI Informe y balance. {en línea} consultado el 24 de Marzo de (2015) Disponible en internet en: https://www.Comfandi.com.co/sites/default/files/documentos/informes-de-gestion-d sostenibilidad/2016/Junio/informe_y_balance_2015_Comfandi.pdf
- Mintzberg, Henry et. al [1994]. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. D/ Granica SA 1999. Buenos Aires, Argentina.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph. (2010). Safari de la estrategia. Buenos Aires, Argentina: Granica, (2010).
- PORTER, Michael E. y Mark R. Kramer. Estrategia y sociedad. En: Diciembre, 2006. Vol.0 "P.3-15"
- PORTER, Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, {en línea} En: 17 de Febrero de 2018, Ediciones Vergara. Disponible en internet: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- PORTER, Michael Estrategias genéricas. [en línea]. ingenieriasite.files.wordpress.com Disponible en internet en <https://ingenieriasite.files.wordpress.com/2016/09/estrategias-gen-3a9ricas-de-michael-porter1.pdf>
- Robbins y Coulter (2005) Administración. Naucalpan de Juárez, México Pearson Educación de México. Pag.
- RENDON, Fernando, (2001) Presupuesto (Teoría y Práctica Integrada). Ediciones Frigor. Caracas-Venezuela Pag.

- SEVERO, Igleasis Principios del método de la investigación científica México. (1981) , Tiempo y Obra. Pag.
- STORNER James A. Administración. 6a. edición. Editorial Prentice Hall. México. 1996. Pág.625
- SERNA, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Editores.
- S.J. Taylor; R. Bodgan (1984). “La observación participante en el campo”. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona, España: Paidós Ibérica Pag.1-29