



**CONSTRUIR UN MODELO DE PROCESOS ADAPTADO A LA SUCURSAL  
MEDELLÍN DE TRANSCOIL S.A**

**CARLOS MARIO ZAPATA DELGADO**

**EDISON JULIAN PINO TOVAR**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTO**

**MEDELLIN**

**FEBRERO DE 2018**



**CONSTRUIR UN MODELO DE PROCESOS ADAPTADO A LA SUCURSAL  
MEDELLÍN DE TRANSCOIL S.A**

**CARLOS MARIO ZAPATA DELGADO**

**EDISON JULIAN PINO TOVAR**

**Trabajo de grado para optar al título en gerencia de proyectos**

**Director  
RICARDO ISAZA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTO**

**MEDELLIN**

**FEBRERO DE 2018**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Ciudad y fecha (\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_)

Día, mes, año



## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A nuestras familias por su apoyo incondicional y porque han sido la motivación principal de nuestra formación personal, espiritual y profesional.

A los compañeros de trabajo y profesores que de una u otra forma contribuyeron con sus conocimientos al desarrollo de este trabajo y a nuestra formación como personas y profesionales.



Copyright © 2018 Transcoil. Todos los derechos reservados.

## CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. TÍTULO.....  | 1  |
| 2. PROBLEMA.....  | 2  |
| 2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:.....  | 2  |
| 2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA:.....  | 2  |
| 3. JUSTIFICACION.....   | 4  |
| 4. OBJETIVOS .....  | 5  |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL.....   | 5  |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....   | 5  |
| 4.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACION .....  | 5  |
| 5. MARCO TEORICO.....   | 6  |
| 5.1 ANTECEDENTES .....  | 6  |
| 5.2 MARCO LEGAL.....  | 7  |
| 5.3 MARCO REFERENCIAL.....  | 10 |
| 5.3.1 Ventajas .....  | 11 |
| 5.3.2 Desventajas.....  | 11 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO .....  | 13 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO.....  | 13 |
| 6.2 POBLACIÓN.....  | 14 |
| 6.2.1 Empleados De La Sucursal Medellín. ....   | 14 |
| 6.2.2 Empresas Clientes De La Región.....   | 15 |
| 6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....   | 16 |
| 6.3.1 La Entrevista. ....   | 16 |
| 6.4 HALLAZGOS.....  | 17 |
| 6.4.1 Caracterizar El Proceso Operativo Actual, Identificando Sus Puntos A<br>Mejorar: 17 |    |



**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.4.2 | Identificar las necesidades a nivel empresarial relacionadas con el proceso operativo. ....                                      | 20 |
| 6.4.3 | Definir una propuesta de modificación del proceso operativo, a través de su adaptación a las necesidades del mercado local. .... | 21 |
| 7.    | CONCLUSIONES.....  | 23 |
| 8.    | RECOMENDACIONES.....   | 26 |
| 9.    | REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....  | 28 |
| 10.   | ANEXOS .....   | 29 |

## RESUMEN

En este proyecto se pretende implementar una solución con respecto a la ineficiencia que presenta la sede de Medellín:

Los servicios como mantenimiento de subestaciones y tratamiento de aceites para transformadores requieren cierto número de personas y estos son ejecutados con personal operativo de Bogotá, lo que se ve reflejado en poca rotación de servicios ya que para incursionar en el mercado local hay que competir con proponentes que ofrecen mejores precios por que trabajan con personal propio.

Las ofertas que solicitan los clientes en ocasiones son demoradas debido a que estas son elaboradas desde Bogotá.

Los informes también son elaborados desde Bogotá y en ocasiones ellos le dan prioridad en la entrega de las solicitudes de los clientes de la sede principal pasando a segundo plano las de Medellín.

La dirección en Medellín es gobernada desde Bogotá por tal motivo tanto ejecutivos como personal operativo no tiene un control exhaustivo en sus procesos.

**Palabras Claves: MODELO DE PROCESOS, CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN.**

## **ABSTRACT**

This project intends to implement a solution regarding the inefficiency presented by the Medellin headquarters:

The services such as maintenance of substations and treatment of transformer oils require a certain number of people and these are executed with operational personnel from Bogotá, which is reflected in little rotation of services since to enter the local market it is necessary to compete with proponents they offer better prices because they work with their own staff.

The offers requested by clients are sometimes delayed because they are prepared from Bogotá.

The reports are also prepared from Bogotá and sometimes they give priority to the delivery of the requests of the clients of the main headquarters, taking second place those of Medellín.

The management in Medellín is governed from Bogota for such reason both executives and operational staff do not have exhaustive control in their processes.

## INTRODUCCIÓN

Transcoil S.A. desde hace aproximadamente 35 años viene creciendo de forma sostenida, ofreciendo servicios y productos enfocados al uso eficiente de la energía, para contribuir con el incremento de la productividad de nuestros clientes, siendo proactivos ante el mercado estructurando soluciones integrales y de alto valor agregado.

Gracias a nuestro talento humano especializado, la gestión del conocimiento, la investigación constante y la aplicación de tecnologías de vanguardia somos reconocidos nacional e internacionalmente por nuestro cumplimiento, responsabilidad, ética y compromiso, con la seguridad, la salud, el medio ambiente y la sociedad.

Aumentar la vida útil y garantizar la confiabilidad de operación de los transformadores y los equipos de nuestros clientes, bajo el manejo de altos estándares de calidad y procedimientos, constituyen nuestro Know How diferenciado, desarrollado y probado por casi tres décadas, cuya efectividad y eficiencia han sido suficientemente probadas a lo largo de nuestra experiencia.

## 1. TÍTULO

### **CONSTRUIR UN MODELO DE PROCESOS ADAPTADO A LA SUCURSAL MEDELLÍN DE TRANSCOIL S.A**

Los servicios como mantenimiento de subestaciones y tratamiento de aceites para transformadores requieren cierto número de personas y estos son ejecutados con personal operativo de Bogotá, lo que se ve reflejado en poca rotación de servicios ya que para incursionar en el mercado local hay que competir con proponentes que ofrecen mejores precios por que trabajan con personal propio.

Las ofertas que solicitan los clientes en ocasiones son demoradas debido a que estas son elaboradas desde Bogotá.

Los informes también son elaborados desde Bogotá y en ocasiones se le da prioridad en la entrega de las solicitudes de los clientes de la sede principal pasando a segundo plano las de Medellín.

La dirección en Medellín es gobernada desde Bogotá por tal motivo tanto ejecutivos como personal operativo no tiene un control exhaustivo en sus procesos.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA:**

La sucursal principal ubicada en Cundinamarca opera con gran autonomía ya que tiene el 90% del personal operativo de la compañía y posee todos los recursos como herramienta, vehículos, soporte comercial, administrativo y gerencial. Esto le permite incursionar en el mercado con gran facilidad ya que al tener todos los recursos puede ofrecer precios competitivos y se puede desenvolver fácilmente en el medio.

Este proyecto pretende descentralizar la sucursal de Antioquia para que tenga autonomía absoluta y pueda operar con recursos propios y de esta forma incursionar de una forma más exhaustiva ofreciendo servicios con precios competitivos y más accequibles para los clientes.

### **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA:**

Con este proyecto se pretende tomar un modelo de procesos de la sede principal de Transcoil S.A. y adaptarlo a la sucursal Medellín, el cual cumpla con las necesidades y expectativas locales. De igual manera se pretende ejecutar los servicios con personal propio de la región y de esta forma poder incursionar de

una forma más exhaustiva ofreciendo mejores precios posicionándose como la empresa más reconocida en la región.

Finalmente, con la autonomía deseada para la región se consigue con la implementación de unos procesos adaptados a las necesidades propias agilizar los procedimientos y ejecución de los servicios con personal propio de la región.

Lo anterior lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué Estructura debe tener el Modelo de Operación Adaptado a la Sucursal Medellín, basados en los procesos existentes de la Sede Principal?**

### 3. JUSTIFICACION

Transcoil S.A. en su sede principal ubicada en Bogotá tiene una capacidad operativa y administrativa con unos procesos instalados a sus necesidades y los consolidados en la región. Operan desde hace 35 años arrojando resultados óptimos.

Al realizar un estudio de mercado abren la sucursal Medellín y trasladan todos los procesos utilizados por ellos, sin tener en cuenta que las necesidades de la región son diferentes, los clientes son diferentes y exigen agilidad en los procesos. El mercado funciona bajo unas particularidades propias de la región y por lo anterior, se hace necesario adaptar los procesos utilizados en la sucursal Medellín. De esta forma se agilizarían los procesos y el servicios prestados a los clientes y usuarios, se mejoraría los procesos se incrementarían los clientes y por consecuencia las ventas que es lo esperado por la sede principal.

El proyecto se basa en la obtención de resultados satisfactorios para el beneficio de la compañía buscando posicionar la sucursal de Antioquia, mejorando sus procesos comerciales y operativos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de adaptación del proceso operativo de la organización, a través de su adaptación a las necesidades características propias del mercado local, con el fin de mejorar la oferta y hacerla más competitiva.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Caracterizar el proceso operativo actual, identificando sus puntos a mejorar.
- Identificar las necesidades a nivel empresarial relacionadas con el proceso operativo.
- Definir una propuesta de modificación del proceso operativo, a través de su adaptación a las necesidades del mercado local.

### **4.3 ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

- Este proyecto pretende proponer la adaptación del modelo de procesos existente a las necesidades de la sucursal de Antioquia, orientado a lograr autonomía absoluta y los clientes la sientan como una empresa propia de la región.
- Este trabajo no pretende efectuar las modificaciones propuestas a los procesos, ni abarcar procesos diferentes al operativo.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1 ANTECEDENTES

**Personales.** Después de varios años, **Carlos Askarel**, fundador de Transcoil S.A. detecta que los mantenimientos a los transformadores no se hacían de manera eficiente y correcta. Confirma que el mercado antes que comprar equipos lo que requería era un servicio eficiente y efectivo.

Durante el primer año se dedica al estudio e investigación sobre el tema, al igual que al estudio del mercado colombiano para medir la factibilidad del proyecto, planea y sueña con una empresa como es actualmente.

**Corporativos.** De Transcoil S.A. a través de la Alta Gerencia ha adoptado como filosofía corporativa, actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias, su entorno social y el cuidado del Medio Ambiente.

Para lo anterior ha implementado un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de sus servicios y en los procesos de toma de decisiones, lo cual significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos.

Sus comportamientos en los negocios están basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores,

socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general.

Su estrategia de negocios está enfocada en incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible.

## **5.2 MARCO LEGAL**

### **POLÍTICA DE PRIVACIDAD DE DATOS**

- Objeto: Garantizar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en las bases de datos o archivos que Transcoil S.A, haya recopilado para las finalidades previstas en la autorización respectiva.
- Alcance: En todos los niveles de la Compañía y a todas las bases de datos personales que se encuentren en poder de Transcoil.

### **Finalidad de la Base de Datos**

El recaudo de Datos Personales por parte de Transcoil tendrá las siguientes finalidades:

1. El trámite de la solicitud de vinculación como colaborador y demás tramites o condiciones que surjan de la contratación.
2. El proceso de negociación de contratos con Transcoil.
3. La ejecución y el cumplimiento de los contratos que celebren.

4. Fines mercadológicos, publicitarios y/o de prospección comercial.

#### Tratamiento de Datos Personales

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1581 de 2012 y de conformidad con las autorizaciones impartidas por los titulares de la información, Transcoil S.A. realizará operaciones o conjunto de operaciones que incluyen recolección de datos, su almacenamiento, uso circulación y/o supresión. Este Tratamiento de datos se realizará exclusivamente para las finalidades autorizadas y previstas en la presente Política.

#### Autorización del titular.

En el tratamiento de datos personal se requiere la autorización previa e informada del titular, la cual deberá ser obtenida por cualquier medio que pueda ser objeto de consulta posterior.

Una vez obtenida la autorización del Titular para recolectar, almacenar, depurar, usar, analizar, circular, actualizar y cruzar con información propia o de terceros, datos de contacto, información sobre preferencias de consumo, comportamiento en los canales de contacto y demás información recolectada, con la finalidad de realizar actividades de promoción, publicidad de nuestros proyectos y servicios, y proyectos y servicios de nuestros aliados comerciales, así como para la facturación, programación, soporte técnico, inteligencia de mercados, mejoramiento del servicio, verificaciones y consultas, control, prevención de fraude, y cualquier otra relacionada con nuestros proyectos y servicios, actuales y

futuros, para el cumplimiento de las obligaciones contractuales y de nuestro objeto social y demás finalidades estrechamente asociadas y necesarias para cumplir los fines aquí descritos, el Titular reconoce que sus datos personales serán recogidos y utilizados para las finalidades contenidas en la presente Política.

#### Derechos de Los Titulares de Datos Personales

En el Tratamiento de Datos Personales por parte de Transcoil S. A. se respetarán en todo momento los derechos de los titulares de Datos Personales que son:

1. Conocer, actualizar y rectificar los datos frente a Transcoil S.A. o Encargados del Tratamiento de datos. Este derecho se podrá ejercer, entre otros frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o aquellos cuyo tratamiento esté expresamente prohibido o no haya sido autorizado.

Solicitar prueba de la autorización otorgada.

2. Presentar ante la Autoridad Competente quejas por infracciones a lo dispuesto en la ley y las demás normas que la modifiquen, adicionen o complementen.

3. Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato cuando en el Tratamiento no se respeten los principios, derechos y garantías constitucionales y legales.

### **5.3 MARCO REFERENCIAL**

Una estructura organizacional es el esquema del marco de una empresa y las directrices para la gestión de las operaciones comerciales. Los propietarios de pequeñas empresas suelen ser responsables de la creación de la estructura organizacional de su empresa, que suele ser una extensión de la personalidad de su propietario, su estilo de gestión y sus características. Hay dos tipos de estructuras organizacionales que se encuentran en el entorno empresarial: Centralizada y descentralizada, donde cada una ofrece ventajas y desventajas para los propietarios de compañías.

Las estructuras **organizacionales centralizadas** dependen de un individuo que es el que toma las decisiones y proporciona la orientación de la empresa. Las pequeñas compañías a menudo utilizan esta estructura, ya que el propietario es responsable de las operaciones comerciales de la empresa.

Las estructuras **organizacionales descentralizadas** tienen a menudo varias personas encargadas de tomar las decisiones de los negocios y de la administración de la empresa. Las organizaciones descentralizadas se basan en un ambiente de equipo en diferentes niveles de la empresa. Las personas en cada nivel pueden tener cierta autonomía para tomar las decisiones de negocio.

### **5.3.1 Ventajas**

Las organizaciones centralizadas pueden ser extremadamente eficientes en cuanto a las decisiones empresariales. Los dueños de empresas suelen desarrollar la misión de la empresa y la visión, y establecen los objetivos que los gerentes y los empleados deben seguir para el logro de estos objetivos. Las organizaciones descentralizadas emplean a individuos con una variedad de experiencias y conocimientos para la ejecución de diversas operaciones de la empresa. Un equipo de gestión de base amplia ayuda a asegurar que la compañía cuenta con directores o gerentes con conocimientos para manejar los diferentes tipos de situaciones de una empresa.

### **5.3.2 Desventajas**

Las organizaciones centralizadas pueden sufrir los efectos negativos de varias capas de burocracia. Estas empresas suelen tener varias capas de gestión que se extienden desde el propietario hasta las operaciones de primera línea. Los

propietarios de empresas que son responsables de la toma de todas las decisiones en la compañía pueden requerir más tiempo para llevar a cabo estas tareas, y esto puede dar lugar a operaciones comerciales lentas. Las organizaciones descentralizadas pueden verse en la situación de lidiar con varias personas que tienen opiniones diferentes sobre una decisión empresarial en particular. Por esta razón, estas empresas pueden tener dificultades al tratar de mantener a todos en la misma perspectiva cuando se toman decisiones.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Este proyecto por sus características requiere una investigación cualitativa, debido a que para adaptar el proceso operativo se debe interpretar una cantidad de datos para el procedimiento y para tal fin se realizaran entrevistas a los actores involucrados de las áreas que intervienen en el proceso. Son entrevistas dirigidas con carácter de experiencia en el campo y observaciones para que quede estandarizado el proceso y se cumpla con los objetivos propuestos de la adaptación del proceso operativo.

La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y calificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás.

Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros.

Se utilizará el método de investigación “Investigación-Acción”. Cómo la investigación – acción considera la situación desde el punto de vista de los participantes, describirá y explicará “lo que sucede” con el mismo lenguaje utilizado por ellos; o sea, con el lenguaje del sentido común que la gente usa para describir y explicar las acciones humanas y las situaciones sociales en su vida cotidiana.

La investigación se llevará a cabo desde la fase preparatoria que está constituida en dos etapas: reflexiva y diseño. Como producto final de esta etapa puede que el investigador lo concrete en un proyecto de investigación. Las etapas Reflexiva y de Diseño se materializan en un Marco Teórico-conceptual y en la planificación de las actividades que se ejecutarán en las fases posteriores.

## **6.2 POBLACIÓN**

La población a la cual va dirigida el proyecto de adaptación del proceso de operación se divide en dos:

### **6.2.1 Empleados De La Sucursal Medellín.**

La sucursal Medellín, tiene poco personal de nivel educativo Técnico y son los que realizan directamente los trabajos operativos. Se requiere la contratación de este tipo de personal para llevar a cabo los proyectos de productividad, tienen un nivel de ingresos medio de \$ 1.300.000. Para algunos trabajos se requieren refuerzos

desde la sede principal y esto incrementan considerablemente el valor de las ofertas, por esta razón se quiere adaptar el modelo operativo, que reduzca en gran medida los costos.

El nivel de vida de los técnicos operativos es estrato 1,2 y 3 acorde al nivel salarial. También hay personal profesional con un nivel salarial más alto acorde a su profesión, con un promedio de \$ 4.000.000 y un estrato social 4 y 5, con una situación económica más estable.

La adaptación del proceso operativo brinda la oportunidad de incrementar los niveles adquisitivos de todo el personal, y al rebajar estos gastos se propondrá un incremento salarial en todos los niveles y una nueva tabla de incentivos que mejore la situación económica de todos.

### **6.2.2 Empresas Clientes De La Región.**

Las empresas clientes y clientes meta son la otra población a considerar, sus características generales son que hagan uso de transformadores y mantenimientos de los mismos, empresas de producción, empresas de manufactura, empresas siderúrgicas, hidroeléctricas, empresas generadoras de energía, entre otras que hacen uso de transformadores y se encuentran ubicadas en toda la región y la mayoría son prospectos, entre ellas existen oficiales y privadas.

## 6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

### 6.3.1 La Entrevista.

Las entrevistas se realizarán a los actores involucrados y se realizarán preguntas que permitan conocer la manera como se debe adaptar el modelo a las necesidades propias de la sede. Las preguntas realizadas abarcan tópicos como:

1. ¿Por qué es importante la adaptación del modelo operativo de la sucursal principal a la sucursal Medellín?
2. ¿Cómo puede desde su área aportar a la adaptación del proceso operativo?
3. ¿Está de acuerdo con adaptar el proceso operativo de la sucursal principal a la sucursal Medellín?
4. ¿El modelo adaptado beneficia a la empresa en general?
5. ¿Qué necesita cambiar el modelo para ser exitoso?
6. ¿Qué cambiaría en el nuevo modelo de operación?
7. ¿Qué piensan los clientes de adaptar un modelo para la región?
8. ¿Qué información se necesita para la adaptación del nuevo modelo operativo?
9. ¿Está de acuerdo con adaptar el modelo operativo a la sucursal Medellín?
10. ¿Qué opinan de la sucursal principal con adaptar el modelo operativo a las necesidades de la sucursal Medellín?

## 6.4 HALLAZGOS

### 6.4.1 Caracterizar El Proceso Operativo Actual, Identificando Sus Puntos A Mejorar:

La sede de Medellín opera con dos técnicos propios de la región y un ingeniero que hace las veces de termógrafo. Contamos también con dos ejecutivos comerciales, una secretaria ejecutiva y una coordinadora de servicios que también hace las veces de ejecutiva comercial para clientes de menor cuantía.

En el momento en la sede de Medellín se cuenta con dos contratos que consisten en lo siguiente:

- **Isagen:** Contrato de termografías para las centrales de generación propias.
- **Epm:** Contrato de termografías y análisis de aceites para transformadores, de los grandes clientes o mercado no regulado de epm.

Sin embargo para servicios de mantenimiento de transformadores y tratamiento de aceites es indispensable por la necesidad apoyarse de personal operativo de la casa matriz Bogotá. Esto se ve reflejado en poca competitividad y baja aceptación

de este tipo de servicios por que las condiciones actuales nos colocan en el mercado como una empresa muy costosa.

Este es un punto a mejorar y ya se están tomando medidas para contratar personal propio y la adquisición de un carro taller para ubicarlo en la sede de Medellín como recurso propio. De esta forma podemos incursionar mejor en el mercado local en la región por que la compañía se ahorraría los viáticos y el desplazamiento tanto del personal de apoyo como del vehículo a la ciudad de Medellín.

De la casa matriz se copiaría el proceso operativo para hacer tratamiento de aceites para transformadores siguiendo los procedimientos de calidad y tiempos de entrega como se ejecutan bajo las directrices de la casa matriz ubicada en Bogotá. En el momento cada vez que los clientes aprueban uno de estos servicios nuestro personal de la sede de Medellín toma como capacitación el procedimiento paso a paso para que en algún momento cuando se tenga el carro taller propio para la sede de Medellín se pueda hacer el procedimiento y reducir costos asociados a desplazamientos y viáticos. De esta forma desde la sede de Medellín se va a tener mayor autonomía y se podrán ofertar estos servicios con precios accequibles para nuestros clientes.

Los mantenimientos de transformadores (tratamiento de aceites) tienen gran acogida en la casa matriz Bogotá porque al contar con todos los recursos propios

se pueden ofertar los servicios a unos precios muy por debajo de los ofertados en la sede de Medellín.

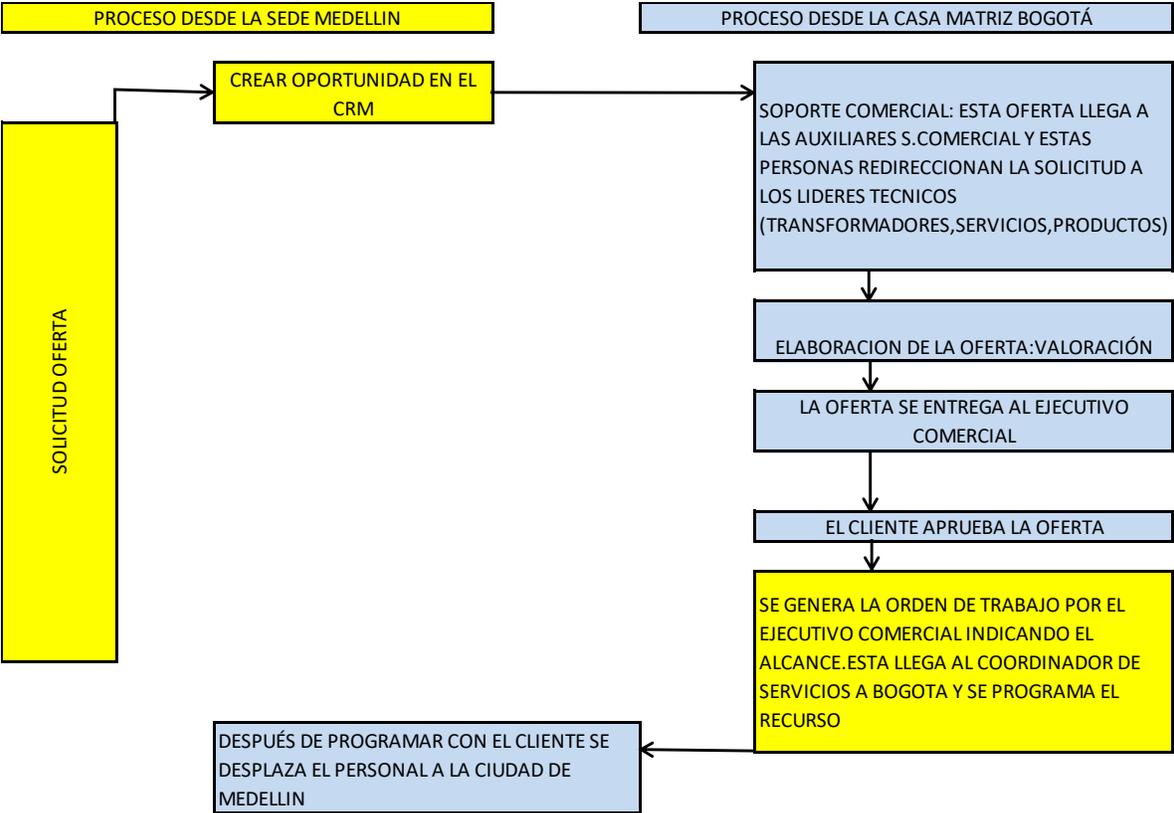


Figura 1: Mapa de proceso actual. (Fuente: Elaboración propia)

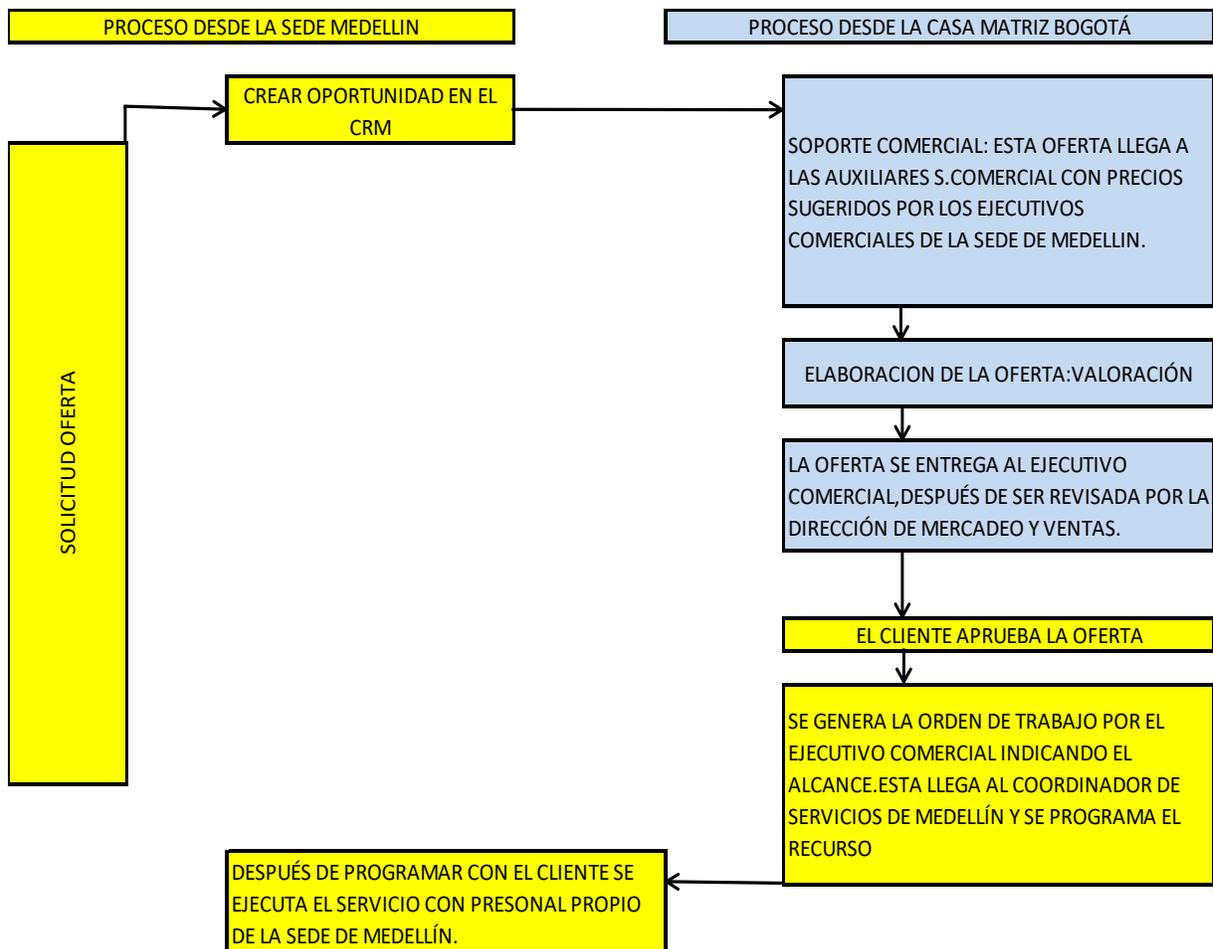


Figura 2: Mapa de proceso proyectado. (Fuente: Elaboración propia)

#### 6.4.2 Identificar las necesidades a nivel empresarial relacionadas con el proceso operativo.

Los servicios como mantenimiento de subestaciones no han tenido aceptación por parte de los clientes porque los precios son sumamente elevados ya que por lo general se requiere de mucho personal y el traslado desde la casa matriz a Medellín encarece los precios de las ofertas. La competencia siempre va adelante

con precios muy accequibles por el solo hecho de contar con personal y recursos propios.

Un servicio que parte de la necesidad cuando se toma una muestra de aceite a un transformador es la del tratamiento objeto del resultado que se obtiene al analizarlo en nuestro laboratorio. Posteriormente se requiere una oferta para el tratamiento por medio del carro taller (*Es como hacerle una diálisis pero al aceite del transformador*). Estos servicios tienen poca aceptación como se mencionó anteriormente por el costo tan elevado de las ofertas. La propuesta que se le presenta a la alta gerencia es la contratación de otras 2 personas como mínimo para poder abarcar mejor el mercado ofreciendo mejores precios con nuestro recurso propio. A parte se requiere para reducir costos la necesidad de tener un carro taller en la sede de Medellín.

#### **6.4.3 Definir una propuesta de modificación del proceso operativo, a través de su adaptación a las necesidades del mercado local.**

La compañía está aportando un gran esfuerzo para ganar uno o varios contratos que justifiquen la contratación de un número mayor de personal operativo en la región y de esta forma aumentar las ventas y alcanzar las metas proyectadas.

En caso que nos ganemos como mínimo un contrato marco para la sede de Medellín tendríamos el argumento para cubrir los servicios contratando más personal y posteriormente tener la autonomía completa para ejecutar todos los servicios con nuestro recurso.

Este proceso también ha tenido unos casos de éxito con unos servicios que tenían poca rotación como son las pruebas eléctricas a transformadores y análisis de calidad de la energía.

Se le planteo a la gerencia después de hacer un estudio del mercado local la consecución de equipos propios para pruebas eléctricas y un analizador de redes.

Los equipos se enviaron a la sucursal Medellín y estos servicios se han vendido con mucho éxito y han tenido muy buena rotación y aceptación por que como se ejecutan con el recurso propio se pudieron rebajar a un 60% del valor con el que se ofertaba meses atrás.

## 7. CONCLUSIONES

- El modelo operativo debe seguir los procesos al pie de la letra que han venido funcionando con éxito en la casa matriz Bogotá, ya que estos han funcionado con éxito a lo largo de la historia de la compañía.
  
- Este proceso como amerita un cambio y copia de un modelo de operación de la casa matriz debe tener un procedimiento con resultados paulatinos pues cada paso debe ser un punto de partida de estudio y un modelo que se debe seguir. En algunos casos se debe poner como referencia planes pilotos que dentro de un corto o largo plazo permita la descentralización al 90% de la casa matriz.
  
- Es por eso que los casos de éxito mencionados como son la adquisición de los equipos para pruebas eléctricas y un analizador de redes se deben estudiar y plantear con una proyección para obtener una tasa de retorno que en lo posible sea lo más corta posible.
  
- El proceso operativo actual funciona de forma correcta y son controlables los servicios en un 90%. Solo en algunas temporadas es necesario cubrir la demanda de servicios contando con el apoyo del personal operativo de la casa matriz Bogotá

- Para mejorar el proceso actual la compañía está estudiando la forma de enviar como recurso propio un carro taller para tratamiento de aceites (Mantenimiento de transformadores). Para esto es necesario contratar otras dos personas para soportar estos servicios y de esta forma reducir los costos asociados en las ofertas e incursionar de una forma más efectiva en la sede de Medellín, con precios más accequibles para los clientes.

- Hace años la compañía decidió abrir una sede en la ciudad de Medellín viendo el potencial tan grande en la industria y el sector energía de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica, ya que en Antioquia están las grandes empresas que se encargan de la prestación de estos servicios como son Epm, Isagen, ISA, Celsia, HVM, XM, entre otras. Lo que no tuvieron en cuenta es que las necesidades en la región son diferentes y el mercado local tiene un comportamiento distinto al del departamento de Cundinamarca y en especial la ciudad de Bogotá. El mercado local en Antioquia funciona bajo unas particularidades propias de la región y por lo anterior, se hace necesario adaptar los procesos utilizados en la sede Medellín.

- El proyecto se basa en la obtención de resultados satisfactorios para el beneficio de la compañía buscando posicionar la sucursal de Antioquia, mejorando sus procesos comerciales y operativos.

- La propuesta para ofertar servicios con precios que sean más competitivos acorde a las necesidades y el panorama local todavía no ha sido aceptada del todo porque la gerencia ha sido reacia con respecto a los porcentajes de utilidad que debe manejar la compañía. En el momento reiteran que la utilidad debe ser igual para toda la compañía pero la propuesta de este trabajo es manejar una utilidad distinta que cubra las necesidades de la región por que la competencia se está moviendo con precios inferiores a los nuestros.

## 8. RECOMENDACIONES

- Es indispensable copiar otros modelos de procesos de la casa matriz e implementarlos en otras áreas en la sede Medellín como son:
  - Tener la autonomía completa para el proceso de facturación en la sede Medellín teniendo presente que la contabilidad debe seguir siendo la misma para toda la compañía.
  - El proceso comercial también debería tener un proceso autónomo ya que de esta forma la eficiencia en la entrega de las ofertas sería mucho mejor y los precios de la sede deben acomodarse al mercado local. Esto se resume en que los precios de la casa matriz se pueden ofertar por un mayor pero la competencia en la sede Medellín obliga a ofrecer precios distintos e inferiores a los cotizados en la ciudad de Bogotá.
  
- La compañía en la sede de Medellín cuenta con una buena reputación como también en el territorio nacional pero la competitividad local es muy baja porque en lo único que somos fuertes en Antioquia es en Muestreo y análisis de aceites para transformadores, como también análisis termográficos. Es por esto que para los intereses de la compañía se deben estudiar los casos de falencias

tratados en este estudio y proponer nuevas medidas que nos lleven a ser una empresa más competitiva en la sede de medellin.

## 9. REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Méndez, R. (2016). *Formulación Y Evaluación De Proyectos, Enforque Para Emprendedores*. Bogotá, D.C.: Innovate.

Restrepo, S. S. (7 De Marzo De 2011). *Scielo*. Obtenido De Comienzos De La Enseñanza:  
[Http://Www.Scielo.Org.Co/Pdf/Hiso/N21/N21a07.Pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/hiso/N21/N21a07.pdf)

Rodríguez (1996). *Metodología De La Investigación, Introducción A La Investigación Cualitativa*. Granada, Esp.

## 10. ANEXOS

|   |   |
|---|---|
| Nombre:   | - |
| Profesión:  | - |
| Cargo:  | - |
| <b>Modelo De Adaptación Proceso Operativo Casa Matriz - Sede Medellín</b>                                     |   |
| 1. ¿Por qué es importante la adaptación del modelo operativo de la sucursal principal a la sucursal Medellín? |   |
| <br><br><br>  |   |
| 2. ¿Cómo puede desde su área aportar a la adaptación del proceso operativo?                                   |   |
| <br><br><br>  |   |
| 3. ¿Está de acuerdo con adaptar el proceso operativo de la sucursal principal a la sucursal Medellín?         |   |
| <br><br><br>  |   |
| 4. ¿El modelo adaptado beneficia a la empresa en general?   |   |
| <br><br><br>  |   |
| 5. ¿Qué necesita cambiar el modelo para ser exitoso?  |   |
| <br><br><br>  |   |
| 6. ¿Qué cambiaría en el nuevo modelo de operación?  |   |
| <br><br><br>  |   |
| 7. ¿Qué piensan los clientes de adaptar un modelo para la región?   |   |

|   |
|---|
|   |
| 8. ¿Qué información se necesita para la adaptación del nuevo modelo operativo?                                      |
|   |
| 9. ¿Está de acuerdo con adaptar el modelo operativo a la sucursal Medellín?   |
|   |
| 10. ¿Qué opinan de la sucursal principal con adaptar el modelo operativo a las necesidades de la sucursal Medellín? |
|   |

---

Firma  
CC: