

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VICKYTEX S.A.S.

DIEGO EDISON MOLANO CAICEDO
DIEGO FERNANDO VANEGAS LOPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2015

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VICKYTEX S.A.S.

DIEGO EDISON MOLANO CAICEDO
DIEGO FERNANDO VANEGAS LOPEZ

Asesoría y consultoría

Directora
Viviana Virgen Ortiz

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2015

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Director Programa de Administración de Empresas.

Docente Evaluador.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, a nuestros amigos de la universidad, a nuestros profesores y a todos aquellos que estuvieron involucrados en este proceso.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1 Pregunta	10
1.1.1 Sistematización del problema	10
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
2 MARCO DE REFERENCIA	13
2.1 Marco conceptual	13
2.1.1 Concepto de Administración	13
2.1.2 La organización.....	14
2.1.3 El entorno.....	16
2.1.4 Planes estratégicos.....	17
2.2 Marco Teórico.....	17
2.2.1 Diseño organizacional.....	17
2.2.2 Tipos de estructura.....	23
2.2.3 Cultura organizacional.....	26
2.2.4 Cambio organizacional.....	26
3 MARCO METODOLÓGICO.....	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Fuentes de información	28
3.3 Fases metodológicas.....	30
3.4 Diseño del instrumento	30
4 RESULTADOS	32
4.1 Diagnóstico externo	32
4.1.1 Entorno Económico	32
4.1.2 Entorno Social, Demográfico y Cultural.....	33
4.1.3 Entorno Tecnológico	35
4.1.4 Entorno político y legal	36

4.1.5	Entorno Ambiental.....	37
4.1.6	Análisis del entorno sectorial.....	39
4.2	Diagnóstico interno	43
4.2.1	Planeación.	43
4.2.2	Organización.	44
4.2.3	Dirección.	45
4.2.4	Control.....	45
4.2.5	Proceso financiero.....	45
4.2.6	Proceso operativo.	46
4.2.7	Mercadeo y Ventas.	46
4.3	Análisis DOFA	47
4.4	Barreras existentes dentro de la organización que puedan detener el cambio.....	48
5	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	49
5.1	Direccionamiento Estratégico	49
5.1.1	Misión.....	49
5.1.2	Visión.	49
5.1.3	Políticas.....	49
5.1.4	Valores.	49
5.1.5	Objetivos estratégicos.....	50
5.2	Planes de acción - Descripción de Procesos.....	50
5.2.1	Plan de Planeación	51
5.2.2	Plan de Organización	52
5.2.3	Plan de Dirección	53
5.2.4	Plan de Control.....	53
5.2.5	Plan de Proceso Financiero	53
5.2.6	Plan de Proceso Operativo	54
5.2.7	Plan de Mercadeo y Ventas	55
5.3	Estructura Organizacional.....	55
6	CONCLUSIONES	57
7	BIBLIOGRAFÍA.....	59
8	ANEXOS.....	61

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen la necesidad de estructurar un diseño organizacional acorde a los objetivos que se tracen, con el fin de obtener una sinergia entre las diferentes áreas que integran la empresa así como las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

El desarrollo de este documento evidencia los factores y procesos que se generan dentro de la empresa Vickytex S.A.S y se enfoca en proponer un diseño organizacional adecuado que brinde solución a la situación actual de la empresa a través de planes de acción planteados por los autores.

La organización Vickytex S.A.S debe lograr una adaptación a los cambios y requerimientos actuales en lo concerniente al diseño organizacional. Por esta razón, se ha establecido la importancia de realizar en primer lugar, un diagnóstico actual de la empresa, identificando los factores internos y externos que pueden afectar o potencializar la generación de un adecuado diseño que satisfaga las necesidades y expectativas por parte de los directivos de la empresa, y cada uno de los involucrados en este proyecto.

En el primer capítulo de este documento, se presenta la formulación del problema vinculado a los antecedentes de la organización, así como los objetivos que se trazan a desarrollar en este proyecto, justificando la necesidad de la empresa de generar un diseño organizacional adecuado que cumpla los requerimientos de la empresa.

En el capítulo número dos, se realiza una revisión bibliográfica y teórica que aporta a la construcción y desarrollo de este trabajo de grado. Diversos planteamientos de distintos autores sobre el diseño organizacional, son tomados como marco referencial para argumentar la importancia de este factor en la existencia de una empresa.

En el tercer capítulo de este documento, se muestra la metodología utilizada por los autores, evidenciando las fuentes de información implementadas y el tipo de investigación usada para generar el desarrollo de este proyecto.

En el cuarto capítulo, se evidencian los resultados del análisis de los diagnósticos interno y externo de la empresa, evidenciando así las carencias y fortalezas que tiene la organización en su entorno.

En el quinto capítulo, se evidencia un plan de mejoramiento propuesto por los autores, teniendo en cuenta la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico y los diferentes planes de acción que se deben llevar a cabo para un desarrollo óptimo de la organización.

En el sexto capítulo, se describen las principales conclusiones que genera la realización de este proyecto, teniendo en cuenta cada uno de los capítulos anteriormente descritos.

Finalmente, se muestra el instrumento utilizado por los autores para entender de una manera más veraz la percepción de los empleados sobre el desarrollo de la organización y la bibliografía utilizada para conceptualizar distintos factores necesarios para la ejecución de este proyecto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la Gran Encuesta PYME 2014, el desempeño general en Colombia de las PYME en el primer semestre ha sido favorable respecto al mismo periodo de 2013, cumpliéndose este mismo patrón a nivel regional.¹

Asimismo, según el informe de la encuesta de opinión industrial conjunta (EOIC) realizada por la ANDI y en la cual se vincula a ACICAM, ACOPLASTICOS, ANDIGRAF, ANFALIT, CAMACOL y la Cámara Colombiana del Libro, las expectativas de las empresas industriales durante el periodo Enero – Agosto de 2014 son favorables en el sector textil comparándose con el mismo periodo en el año anterior.

Este optimismo en las expectativas viene derivado del aumento en la producción en un porcentaje del 1,7% y el crecimiento de las ventas totales del 2,3%.²

Varios de los factores que afectan el éxito, y por consiguiente el crecimiento, de las PYME en Colombia son la falta de un plan estratégico formal y la falta de definición de departamentos en la estructura. Según Aguilera Castro y otros³, por lo que respecta a las variables relacionadas con la estructura organizativa y los procesos de dirección de recursos humanos, las empresas con una mejor posición competitiva se destacan por:

- Tener asignados en sus estructuras organizativas las áreas de recursos humanos, administración y contabilidad, I+D, y de comercialización/ventas.

Los socios de la empresa Vickytex S.A.S quieren aumentar sus ventas y su capacidad de producción. Desde sus inicios en Octubre de 2010, la organización ha tenido un cliente único (Almacenes la 14), con el cual se empezaron relaciones a partir de influencias personales de los socios y se han mantenido estables hasta la fecha.

¹ CIFRAS Y CONCEPTOS, INFORMACIÓN INTELIGENTE. La gran encuesta PYME, Cuarta lectura regional y resultados primer semestre de 2014 [en línea]. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sergio%20Clavijo%20-%20Anif_18.pdf> [citado en 28 de enero de 2015]

² ANDI. Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015 [en línea]. <http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=559&Id=3&clase=8&Tipo=3> [citado en 28 de enero de 2015]

³AGUILERA CASTRO, y otros. Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en iberoamérica: informe Colombia 2012 FAEDPYME. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2012. p 51.

Partiendo de lo anterior y entendiendo la necesidad de la empresa de ampliar su capacidad de atender una mayor cantidad de clientes, se evidencia la carencia de un enfoque en los procesos y los roles desarrollados por los miembros de la empresa hacia una flexibilidad en los métodos para satisfacer las necesidades de estos futuros clientes. Se debe tener claro que los procesos de la organización no pueden funcionar de manera aislada ya que las funciones de todos los colaboradores están encaminadas a cumplir el objetivo de cualquier organización que es generar valor y ser productiva.

Durante este tiempo, el funcionamiento de la organización ha sido en gran medida de forma empírica y sin un diseño estructural definido. Esto debido a que nunca se sintió la necesidad de una estructura determinada por la reducida cantidad de personal vinculada con la empresa, además de que los procesos están dirigidos a un solo cliente y donde todos los empleados reportan a una misma persona en la que recae toda la autoridad para la posterior toma de decisiones, lo cual es generado por el poco formalismo en el comportamiento de la organización.

Se hace evidente entonces que la empresa Vickytex S.A.S, cuenta con una estructura básica, de poca elaboración, con una amplia necesidad de tener definida una estructura organizacional, con el fin de tener claros los roles y procesos para soportar una apertura a nuevos clientes y su consiguiente crecimiento.

1.1 Pregunta

¿Cuál sería el diseño organizacional adecuado para la empresa Vickytex S.A.S.?

1.1.1 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la organización?

¿Cuáles son las barreras existentes dentro de la organización que detienen el cambio?

¿Cuál sería una propuesta de mejoramiento para el diseño organizacional adecuada para la empresa Vickytex S.A.S?

¿Cuál sería el plan de seguimiento y control adecuado?

1.2 Justificación

Es fundamental, para que una empresa tenga un futuro prometedor, implementar un adecuado diseño organizacional, con el fin de tener una perspectiva clara de la funcionalidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como identificar los responsables de dichos procesos y tener una clara distribución de roles.

En el caso de Vickytex S.A.S., el hecho de pensar en un nuevo diseño organizacional más cercano a lo que quiere la empresa en la actualidad, la llevaría a generar más valor, a ser más productiva, aumentando su capacidad de atender más clientes así como su capacidad de producción, lo cual es, en últimas, lo que quieren los socios de la empresa. Teniendo esto claro, se van a ver, incluso, mejoradas las relaciones con los clientes y los proveedores, ya que el flujo de los procesos va a ser más ágil, permitiendo que dichas relaciones se tornen más compactas.

La elaboración de este documento y posterior presentación a la empresa, provee un acercamiento entre los estudiantes que lo realizan y el mundo empresarial real, dando la oportunidad de aplicar los conocimientos académicos adquiridos a lo largo de la carrera, y de igual forma acercarse a conocimientos prácticos de la mano de los empresarios, que en este caso, han decidido colaborar cuánto les sea posible en el desarrollo del presente documento, dado que la idea es llevar a la aplicación los resultados del mismo.

Al tener un acercamiento real con la empresa, y al ser este acercamiento con todas las áreas de la organización, los estudiantes pueden tener un discernimiento en la práctica sobre cómo quieren enfocar su carrera al momento de graduarse, sobre qué especializarse y en qué áreas buscar empleo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un adecuado diseño organizacional para la empresa Vickytex S.A.S.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la estructura de la organización.
- Describir las barreras existentes dentro de la organización que puedan detener el cambio.
- Presentar una propuesta de mejoramiento para el diseño organizacional
- Elaborar un plan de seguimiento y control

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Concepto de Administración

Dado que la historia de la administración es relativamente corta, no es sencillo definir, o encontrar una definición unificada o global, que permita tener una idea clara y única acerca de su concepto. Por lo cual se hace necesario acudir a las definiciones de diversos autores, con el fin contextualizar de forma concreta el presente documento.

Según Blank “es el campo del conocimiento que utiliza y aplica un administrador para diseñar organizaciones y coordinar sus actividades de forma eficiente, tomando en cuenta el medio ambiente externo y la tecnología utilizada, para que las organizaciones puedan ser cada vez más eficaces en la misión para la cual fueron creadas.”⁴

Para Chiavenato la “administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.⁵

Según Münch “la administración es el proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de los objetivos.”⁶

Para Reyes Ponce “es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.⁷

2.1.1.1 Funciones de la administración

Blank muestra una división en las funciones del proceso administrativo así:

⁴BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones, un enfoque estratégico. 3 ed. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2002. p 21.

⁵CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Teoría, procesos y práctica. 3 ed. Bogotá: D.C.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., 2001.p 3.

⁶MÜNCH GALINDO, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1 ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2007. p 6.

⁷REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. 1 ed. México: Limusa, 2005. p 14-15.

“Planeación: La planeación comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades externas de la organización.

Diseño organizacional: Se refiere a la forma como se asignan, se agrupan y se relacionan las personas, los recursos y la tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización.

Dirección: Comprende el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados y la tecnología propia del subsistema y logren que los subsistemas puedan implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización. Para ello, se debe estudiar y comprender el comportamiento de las personas y grupos dentro de un contexto organizacional.

Control: El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se implementa tal como se ha formulado, que dificultades se encuentran, comparar resultados obtenidos contra resultados propuestos, y realizar los ajustes y correcciones necesarios. También el control determina si las estrategias que se implementaron lograron los objetivos de la organización. El control envía la retroinformación necesaria para que a la estrategia se le hagan los ajustes necesarios o para que se la rediseñe”.⁸

2.1.2 La organización

El objeto de la presente investigación es la organización, como ente dinámico que reacciona a los diferentes estímulos que recibe de su entorno, y como tal debe ser entendido e interpretado, incluso antes de pensar en elaborar un diseño pensado en el mismo. Por lo tanto, a continuación se listan diferentes perspectivas de autores al respecto.

Para Blank “una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito. Es un sistema socio-técnico ya que en él intervienen personas (que conforman el aspecto socio o social) y recursos y tecnología (que conforman la parte técnica). En este sistema hay una interacción entre la parte social (personas) y la parte técnica (recursos y tecnología)”.⁹

⁸BLANK BUBIS, Op. cit. p 22-23.

⁹ Ibíd, p 19.

Según Jones “una organización es una herramienta o un medio que las personas usan para coordinar sus acciones con la finalidad de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas”.¹⁰

Para Reyes Ponce “la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.¹¹

2.1.2.1 La organización formal

Para Reyes Ponce “es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el cual conducirá al logro eficaz del objetivo. Es resultado de una decisión explícita”.¹²

Según Blank “es la que diseña la Gerencia General para poder implementar la estrategia seleccionada y poder así lograr los objetivos y obtener la misión de la organización”.¹³

2.1.2.2 La organización informal

Según Reyes Ponce “comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos”.¹⁴

Para Blank “debido a que las personas buscan satisfacer estas necesidades (de subsistencia, de seguridad, sociales o de aceptación, de reconocimiento de la labor realizada, de autorrealización) es la razón por la cual las personas no actúan como entes aislados sino que socializan entre sí y forman una organización que se conoce con el nombre de Organización Informal”.¹⁵

¹⁰JONES, Gareth R. Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Séptima. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2013. p 2.

¹¹REYES PONCE, Op. cit., p 277.

¹²Ibíd., p 280.

¹³BLANK BUBIS, Op. cit., p 208.

¹⁴REYES PONCE, Op. cit., p 280.

¹⁵BLANK BUBIS, Op. cit., p 210.

2.1.3 El entorno

Blank se refiere al entorno de una organización como:

“El medio ambiente externo específico consta de clientes o usuarios, competidores, proveedores, instituciones reguladoras y cada uno de ellos presionan a la organización por diferentes motivos. Estas presiones influyen y afectan el diseño de la organización. Este autor desglosa el medio ambiente externo en dos partes:

Medio ambiente externo estable que se caracteriza por tener:

- Muy pocos cambios tecnológicos
- Mercados bastante bien definidos
- Clientes y proveedores bastante estables

Los cambios que se producen son en la cantidad del producto fabricado. El producto no sufre cambios importantes y hay poca necesidad de introducir cambios en el proceso de producción con cambios en el medio ambiente externo.

Medio ambiente externo cambiante, caracterizado por:

- Cambios continuos en sus productos
- Innovaciones tecnológicas importantes
- Cambios rápidos en los valores y el comportamiento de los clientes, de los usuarios, de los proveedores, de la competencia, etc.

Cuando el mercado es cambiante, los clientes pueden cambiar y asimismo, cambia el nivel de demanda.

Cuando la tecnología cambia surgen nuevas ideas y conceptos que afectan la forma en que se realizan los procesos de producción y la naturaleza de los mismos procesos de producción.”¹⁶

¹⁶BLANK BUBIS, Op. cit., p 216-217.

2.1.4 Planes estratégicos

Para entender el concepto de plan estratégico, se debe tener claro que un plan es la acción o medio que un administrador utiliza para alcanzar determinados objetivos; así pues, según Bateman la “planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la empresa. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan o ejecutan todo el plan”.¹⁷

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Diseño organizacional

Según Galán Zazo “es el proceso mediante el cual los directivos seleccionan y dirigen la arquitectura, las personas, los procesos y rutinas, la cultura de la organización para que la empresa pueda controlar y llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. El diseño organizativo determina cómo y por qué son elegidos unos medios y no otros. Es una tarea de los directivos que requiere equilibrio entre las presiones de su entorno externo e interno, y sus decisiones y actuaciones”.¹⁸

Blank se refiere al diseño organizacional y lo relaciona con la importancia de quien realiza el diseño:

“El administrador que está gerenciando una organización y ya ha fijado la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, necesita diseñar una estructura apropiada para poder implementar la estrategia que ha seleccionado y así lograr los objetivos y obtener la misión de la organización. En una organización entran personas, recursos y tecnología de forma desordenada y sin relación entre sí. El administrador debe asignar, agrupar y relacionar las personas con los recursos y la tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia que ha seleccionado. Si la estrategia seleccionada es de concentración, habrá que diseñar la organización de forma que corresponda con esa estrategia, pero si la estrategia elegida es la diversificación, habrá que diseñar la organización de otra forma. Es decir,

¹⁷BATEMAN, Thomas S. Administración: Un nuevo panorama competitivo. 6 ed. México: 2005. p 112.

¹⁸GALÁN ZAZO, José Ignacio. Diseño Organizativo. 1 ed. Madrid: Thomson Editores Spain, 2006. p 26.

habrá que asignar, agrupar y relacionar las personas, los recursos y la tecnología de diverso modo para cada estrategia elegida.”¹⁹

2.2.1.1 Principios de la burocracia

Para entender los principios de la burocracia, se debe tener claro el concepto. Según Jones,

“Esta es la forma de estructura organizacional donde las personas pueden ser responsables de sus acciones, porque se les requiere que actúen de acuerdo con reglas y con procedimientos estándares de operación.

Principio uno: Una burocracia se basa en el concepto de autoridad racional-legal, la cual es la autoridad que un individuo posee gracias a su posición en una organización. En una burocracia, la obediencia se debe a una persona no por sus cualidades personales (como carisma, dinero o estatus social), sino por el nivel de responsabilidad y autoridad asociados con la posición que ocupa en la organización.

Principio dos: Los roles organizacionales se mantienen con base en la competencia técnica, no por el estatus, el parentesco o la herencia, ya que en una jerarquía bien diseñada, las personas ocupan roles porque pueden realizar el trabajo, no por lo que son o lo que saben.

Principio tres: Debe especificarse con claridad la responsabilidad en la tarea y la autoridad para la toma de decisiones de un rol y su relación con otros roles en la organización, es decir que cuando los límites de autoridad y control se especifican para los diversos roles de la organización, las personas en esos roles conocen qué tanto poder tienen para influir en el comportamiento de los demás. De forma similar, cuando las tareas asociadas con diversos roles se especifican con claridad, las personas en esos roles conocen exactamente lo que se espera de ellos.

Principio cuatro: La organización de roles en una burocracia es tal que cada oficina de nivel inferior en la jerarquía queda bajo el control y la supervisión de una oficina de nivel superior. Para controlar las relaciones verticales de autoridad, la organización tiene que estar organizada jerárquicamente, de tal manera que la gente pueda reconocer la cadena de mando. La organización debería delegar a cada persona con un rol la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones y para utilizar ciertos recursos organizacionales.

Principio cinco: Las reglas, los procedimientos estándares de operación y las normas tienen que usarse para controlar la conducta y la relación entre

¹⁹BLANK BUBIS, Op. cit., p 207.

roles en una organización. Esto se debe a que las reglas, los estándares de operación y las normas dan claridad a las expectativas de las personas sobre los demás, y previenen malentendidos sobre la responsabilidad o el uso del poder. Tales lineamientos pueden prevenir que un supervisor aumente arbitrariamente la carga de trabajo de un subalterno y evitar que un subalterno ignore las tareas que son parte legítima de su trabajo.

Las reglas y las normas mejoran la integración y coordinación de los roles organizacionales en los diferentes niveles y entre diferentes funciones.

Principio seis: Los actos, las decisiones y reglas administrativas deben formularse y ponerse por escrito. Esto se debe a que cuando están escritas, se convierten en guías oficiales de la forma en que trabaja la organización. Por lo tanto, aun cuando un empleado abandone una organización, la indicación de lo que esa persona hacía, forma parte de los registros escritos de la organización. Asimismo, estos registros aseguran que la historia organizacional no puede alterarse y que la gente se responsabilice de sus decisiones.”²⁰

2.2.1.2 Consecuencias de un mal diseño organizacional

Según Jones, no tener un adecuado diseño organizacional, puede afectar negativamente a la organización:

“La consecuencia de un diseño organizacional pobre o la falta de atención en el diseño organizacional, llevan al deterioro de la organización. Los empleados talentosos la abandonan para buscar acceder a puestos en compañías con un buen crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y el proceso total de creación de valor se viene abajo. Negar el diseño organizacional hasta que amenaza la crisis, obliga a los gerentes a introducir cambios en la estructura y cultura de la organización que descarrilan la estrategia de la compañía. En la última década, un desarrollo importante en grandes compañías ha sido la designación de directores de operaciones, quienes son los responsables de inspeccionar y supervisar su estructura y cultura. Los directores de operaciones forman y supervisan a equipos de alta gerencia, responsables del diseño organizacional y de orquestar no solo las modificaciones pequeñas y el crecimiento, sino también los cambios en la estrategia, estructura y cultura en toda la organización.”²¹

²⁰ JONES, Op. cit., p 134-137.

²¹ Ibíd, p 15.

2.2.1.3 El diagnóstico para el diseño organizativo

Según Bueno, para tener un diagnóstico claro, es necesario comprender dos aspectos de la organización, la arquitectura y el proceso de diseño organizativo.

“La arquitectura organizativa:

Una vez planteado el concepto de empresa como organización, hay que entender por qué se propone determinada <<forma organizativa>>, no tanto como <<unidad taxonómica>>, consecuencia de la influencia del entorno en que actúa y su correspondiente acoplamiento o adaptación al mismo, sino más bien en una dimensión individual, como la propuesta de solución para facilitar la interacción entre los individuos, recursos, procesos y aspectos que componen la organización, con el fin de lograr un proceso eficiente de asignación de recursos o coherente con el plan común que aquella pretende y con los objetivos particulares de sus partícipes. Solución que dará lugar a una determinada estructura o forma, la cual es la consecuencia de lo que se entiende por diseño organizacional.

En concreto, el diseño organizativo pretende alcanzar cierto orden entre individuos, entre sus preferencias y entre sus actividades, con respecto a los recursos disponibles manejados y para cumplir determinados objetivos, tanto de la organización como de sus integrantes.

Así pues, el diseño organizacional es un proceso que permite estructurar una empresa, es el medio para formalizar el conjunto de relaciones y agentes que interactúan en esta, con el fin de obtener una coordinación adecuada entre los componentes y con el objetivo de que las funciones establecidas contribuyan a las metas entabladas por la organización.

Para que el diseño sea efectivo, es preciso conocer la situación en que se encuentra la organización o el conjunto de individuos, elementos o aspectos a ordenar mediante determinada estructura. Dicho conocimiento es posible a través de la elaboración del diagnóstico correspondiente, tanto para un diseño nuevo o un rediseño de la forma organizativa.

Por diagnóstico, se entiende la opinión experta sobre la situación o estado concreto en que se encuentra tanto la organización como un todo, como cada uno de sus aspectos y partes; el cual resulta de la función de diagnosis o de cómo descubrir e interpretar los signos y las causas que explican dicho estado. Esta función experta vincula evidentemente al enfoque situacional, ya que pretende conocer los factores influyentes, externos e internos, que afectan al logro de los resultados esperados por el diseño, como medida de la efectividad, eficiencia y eficacia organizativas.

El diagnóstico de la organización debe saber responder a las cuestiones que son relacionadas a continuación:

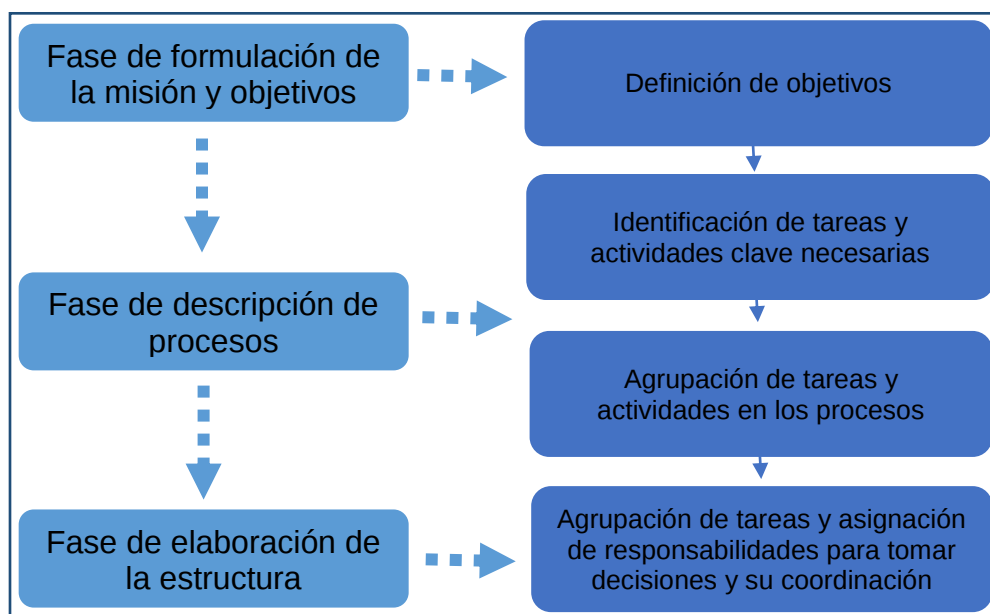


Figura 1.1. El proceso de diseño organizativo

Fuente: Bueno, 2007²².

La primera cuestión es lograr la identificación general de la empresa, para lo cual se requiere conocer:

- La estructura jurídica y de propiedad, explicada por el correspondiente modelo de derechos de propiedad, existente en la organización.
- La estructura económico-financiera que permitirá conocer su tamaño e importancia económica en su sector de actividad principal y en su ámbito de competencia.

Las siguientes cuestiones contemplan un conjunto de factores y elementos estructurales y de comportamiento, determinados a continuación:

- Que hace la empresa: Conocimiento y evaluación de su campo de actividad o conjunto de productos y mercados que constituyen su sistema técnico. Este rubro explicará en qué sector económico actúa la organización y cuál es su posición en este.

²²BUENO, Eduardo. Organización de empresas. 2 ed. Madrid: 2007. p 116.

- Dónde lo hace: identificación de su ámbito competitivo, lo que relaciona entorno con sistema técnico, tanto en el sentido de cuáles son los mercados geográficos como en donde están localizados sus centros de actividad.
- Como lo hace: Descripción y conocimiento de los sistemas y procesos con que lleva a cabo sus actividades la organización. Cuestión que integra tanto el aspecto técnico como el de dirección y el cultural. En concreto, implica saber cuáles son los procesos técnicos o de transformación, los sistemas de gestión, el modelo de decisión, el modelo de objetivos, el sistema de valores y las rutinas organizativas.
- Quien lo hace: Identificación y evaluación de las personas que integran el sistema humano, para saber cuáles son sus actitudes, conocimientos y competencias, así como su capacidad de aprendizaje y su posición política o papel en el sistema de poder, ya sea en su función empresarial, directiva o como meros empleados de la organización.

Una vez identificados, conocidos, descritos y evaluados estos factores, elementos y aspectos, el diseño organizacional, con conocimiento de causa, podrá iniciar su proceso, tal y como se trata a continuación.

Este proceso de diseño de la estructura de la organización también tiene que intentar, como se ha indicado, lograr un equilibrio que favorezca su función y desarrollo de actividades. Perspectiva que ha recibido la denominación de cómo lograr una arquitectura organizativa equilibrada como arte de proyectar y construir una organización, que actúe de forma efectiva y eficiente con las dimensiones organizativas que configuran el diseño de sus variables anatómicas, individuales y de contingencia, personas, procesos, tecnología y entorno. El nuevo marco teórico de la arquitectura organizativa se fundamenta en el análisis de tres variables estructurales tales como: Delegación de autoridad, incentivos a los directivos y empleados, y rendimiento de las personas o participantes de la empresa. Variables que se interrelacionan con mayor o menor influencia en dependencias mutuas o simultaneas.

En cualquier caso, el proceso de diseño organizativo o de una arquitectura organizacional equilibrada debe llevarse a cabo con el objeto de lograr una organización que sea flexible, dinámica y adaptable, como caracteres necesarios para hacer frente al reto del cambio sociotécnico y económico.

El proceso de diseño organizativo:

Hay que recordar el significado de la palabra proceso o función organizativa, que en un sentido amplio representa el <<conjunto de actividades medidas y estructuradas, destinadas a lograr un resultado

concreto>>. Idea que pone el énfasis en << cómo se hacen>> las cosas o las tareas de la organización.

El proceso de diseño organizativo se compone de tres fases principales, las cuales se pueden observar en la figura XX, y serán definidas a continuación.

- Fase de formulación de la misión y objetivos: Esta fase pretende definir los objetivos que expresan los intereses y preferencias que intervienen en el modelo de contrato organizacional y que guían las decisiones tanto individuales como del sistema. Conocimiento que es básico para entender el alcance del diseño y el sentido de las redes o sistemas de flujos.
- Fase de descripción de procesos: Una vez conocidos la misión y los objetivos, es el momento de describir todos y cada uno de los procesos (funciones) que caracterizan la transformación de valores (tangibles e intangibles) que se gesta en la organización. En concreto, consiste en:
 - a. Identificación de tareas y de actividades claves y necesarias para dicha transformación
 - b. Agrupación de las tareas y de las actividades en cada uno de los procesos.
- Fase de elaboración de la estructura: Esta última fase se encarga de integrar los procesos anteriores en una estructura que no solo agrupa las tareas principales, según determinados criterios o principios básicos, sino que, además, procura asignar las responsabilidades básicas en los distintos niveles jerárquicos, así como diseñar el proceso de toma de decisiones y de coordinación de las distintas actividades.”²³

2.2.2 Tipos de estructura

Blank lista los tipos de estructura de la siguiente forma:

“Estructura lineal: Es la estructura más simple y la primera que se utilizó. En esta estructura, cada departamento en el mismo nivel es una unidad completa e independiente (producción, ventas, finanzas). El jefe de cada departamento es autónomo en su propio campo y es responsable sólo al que está directamente sobre él (gerente, propietario).

Estructura línea-*staff* o línea asesoría: A medida que la organización lineal crece, se comienza a necesitar el consejo de los especialistas. Es

²³ BUENO, Op. cit., p 111-119.

decir, comienza a entrar el *staff* o la asesoría de los especialistas. El *staff* o asesoría comienza como un servicio personal del gerente. Generalmente es un asesor tributario o un asesor laboral. Luego se forman los departamentos *staff* especializados, como personal, compras, control de calidad, investigación de mercados, etc. La adición de especialistas del *staff* a una organización lineal crea la estructura línea-asesoría (línea-*staff*).

Estructura por divisiones: A medida que las organizaciones agregan más productos a su línea de productos (bienes o servicios) o que cubren amplias regiones geográficas, es aconsejable que utilicen la estructura por divisiones. En esta estructura, la organización se divide en unidades bastante autónomas, llamadas divisiones. Cada unidad o división tiene las personas y los recursos para operar independientemente de las otras divisiones. Al frente de cada división se encuentra un Gerente de División quien es responsable del éxito o fracaso de la división y de las utilidades de la división, así como de las inversiones que realice la organización en personal, capital, quipos, etc., en cada división.

Estructura matricial: A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, que el medio ambiente externo es más complejo y cambiante, que las tecnologías son cada vez más sofisticadas y variables, las estructuras tradicionales ya no dan las respuestas que se necesitan y surge la necesidad de utilizar la estructura matricial. En la estructura matricial, los especialistas de los diversos departamentos funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, investigación y desarrollo, compras, etc.) son asignados oficialmente a los diversos proyectos que se están realizando. Al frente de cada proyecto hay un gerente de proyecto o jefe de proyecto, el cual tiene la responsabilidad y autoridad para lograr los objetivos del proyecto en función de costos, calidad, cantidad y tiempo de terminación del proyecto.

Estructura por unidades estratégicas de negocio: Una unidad estratégica de negocios (U.E.N.) es una agrupación de varias divisiones de una corporación, donde el criterio utilizado para agruparlas es que tengan elementos estratégicos comunes. Al frente de cada U.E.N. va a estar un alto ejecutivo que es el jefe de grupo o de U.E.N. y quien informa directamente al Gerente General. Es decir, se ha agregado un nivel más de toma de decisiones entre los jefes de divisiones y el Gerente general. Sin embargo, se mejora la planeación estratégica la coordinación y control de las diversas divisiones.

Estructura por conglomerados: Las corporaciones, para reducir los riesgos financieros que implica tener un solo producto o muy pocos productos, comienzan a penetrar en áreas que no conocen muy bien o no conocen del todo. Para lograr esto comienzan a adquirir, comprar, lograr el control de, fusionarse con otras organizaciones que son independientes, que fabrican productos que no tiene relación alguna con lo que produce la corporación, pero que están en las áreas y mercados

en los que la corporación quiere desea entrar. La corporación, al adquirir estas organizaciones, las agrega como divisiones de la corporación. Entonces decimos que la corporación está utilizando la estructura por conglomerados.

Estructura adhocrática: Tal vez, con excepción de la matricial, las otras estructuras que hemos presentado no se aplican para las organizaciones que operan en medios ambientes externos muy cambiantes, con tecnologías bastante sofisticadas y muy variables, que necesitan innovar para poder sobrevivir. Algunas de las características de la estructura adhocrática son:

- Se trabaja con grupos pequeños de trabajo, que son temporales (*ad-hoc*) y no permanentes. No existen los departamentos ni hay unidades permanentes como en las otras estructuras. Los grupos de trabajo cooperan para resolver problemas y para realizar trabajos.
- Hay muy pocas normas.
- No hay un jefe permanente para todas las situaciones y ocasiones como en las otras estructuras. Es decir, no hay jefes de departamentos, ni jefes de secciones, etc.
Los grupos de trabajo, que son muy pequeños, escogen sus jefes de acuerdo con lo que vayan a realizar. Para cada situación hay un jefe diferente, de acuerdo con sus conocimientos.
- Los jefes de grupo no dan órdenes, no controlan el trabajo, ni son los que consiguen personas y recursos. Los jefes de grupos de trabajo actúan como coordinadores en los grupos y entre grupos. Estos jefes de grupo son expertos en los campos que están coordinando. No hay jefes permanentes porque para cada trabajo hay un jefe diferente de acuerdo con su expertismo.
- Al ser los grupos de trabajo tan pequeños, la coordinación se puede obtener por ajuste mutuo de los integrantes de los grupos.
- La toma de decisiones está distribuida por toda la organización entre todas las personas de acuerdo a la naturaleza de la decisión que hay que tomar.
- Las estrategias no son formuladas por la Gerencia General e implementadas en los niveles operativos, sino que cualquiera que esté involucrado en el trabajo puede convertirse en estrategia.
- El poder no está basado en la autoridad sino en conocimientos y expertismo.”²⁴

²⁴BLANK BUBIS, Op. cit., p 245-265.

2.2.3 Cultura organizacional

Según Jones, “es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre esos mismos miembros y con sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización. Una cultura organizacional esta moldeada por la gente interna, por la ética de la organización, por lo derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura de la organización. Tiene influencia sobre cómo responden los individuos ante una situación y como interpretan el ambiente que rodea la organización.”²⁵

2.2.4 Cambio organizacional

Bueno define el cambio organizacional como:

“Es la capacidad de aprovechar las oportunidades existentes, así como generar nuevas, reduciendo el impacto de las amenazas y de los riesgos del proceso. Para que ello sea factible, se debe cumplir con las siguientes capacidades:

- Identificar las oportunidades.
- Generar nuevas oportunidades, para lo cual es fundamental facilitar los procesos de desarrollo de la creatividad.
- Identificar y afrontar los riesgos del cambio. Riesgos que pueden afectar a la propia estructura de la organización, a su naturaleza y al poder de sus partícipes y para lo cual hay que desarrollar unas determinadas actitudes y habilidades (de liderazgo, de formación continua, de sensibilidad, y de globalización respecto a cómo entender las actuales relaciones económicas).”²⁶

Según Murillo, García y González “el cambio es todo aquello que implique una nueva forma de ejecutar determinados procesos, que pueden y de hecho afectan el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Esta afectación produce una reacción tanto a nivel individual como organizacional, lo cual genera la necesidad de establecer conjuntamente elementos de cohesión que empalmen las metas y dispositivos metodológicos con las expectativas de cambio, acelerando de

²⁵ JONES, Op. cit., p 9.

²⁶ BUENO, Op. cit., p 269.

esta manera su aceptación y facilitando los procesos de direccionamiento en las organizaciones”.²⁷

2.2.4.1 Razones generales para ofrecer resistencia al cambio

Bateman lista una serie de razones, que pueden encontrarse al interior de una organización, que ofrezcan cierta resistencia al cambio:

“Sin importar cuál sea el contenido del cambio, surgen diversas razones para ofrecer resistencia, a saber:

- Inercia: Por lo común, la gente no quiere perturbar el *status-quo*. La manera antigua de hacer las cosas es cómoda y fácil, por lo que la gente no quiere "agitar las aguas" e intentar algo nuevo. Por ejemplo, es más fácil seguir viviendo en el mismo departamento o en la misma casa que cambiarse a otra.
- Oportunidad: A menudo la gente se resiste al cambio porque la oportunidad no es la adecuada. Es posible que a usted le gustaría mudarse a vivir a otro lugar, pero, ¿quiere hacerlo esta semana? Incluso si encontrara un lugar disponible, probablemente no tendría el tiempo suficiente. Si los administradores o empleados están demasiado ocupados o sujetos a muchas tensiones, o si las relaciones entre la dirección y los trabajadores son difíciles, el momento no es el adecuado para introducir nuevas propuestas. Siempre que sea posible, los administradores deben introducir el cambio cuando la gente esté en condiciones de ser receptiva.
- Sorpresa: Un aspecto clave de la oportunidad y la receptividad es la sorpresa. Si el cambio es repentino, inesperado o extremo, la resistencia puede ser la reacción inicial, casi irreflexiva. Suponga que su universidad anunció un aumento de colegiaturas, el cual entrará en vigencia al principio del siguiente curso. La resistencia sería elevada. Al menos, usted querría conocer este cambio con suficiente oportunidad para tener tiempo de prepararse para él.
- Presión de los compañeros: En ocasiones, los equipos de trabajo se resisten a las ideas nuevas. Incluso si cada miembro no se opone de manera notable a un cambio que haya sugerido la administración, el equipo puede agruparse para hacerlo. Si un grupo es muy unido y sus normas son contrarias a la administración, la presión de los compañeros hará que los compañeros se resistan incluso a cambios razonables.”²⁸

²⁷MURILLO, Guillermo, GARCÍA Mónica, y GONZALEZ Carlos. Cambio institucional y organizacional. Cali: 2011. p 93.

²⁸BATEMAN, Op. cit., p 87.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se utiliza en este documento es exploratoria debido a que se basa en examinar una problemática que ha sido poco analizada y de la cual se requiere información, por ende sirve para conocer un contexto, una situación, una variable o un conjunto de ellas. A partir de esta, se sacan conclusiones puntuales sobre el problema percibido por la empresa y el cual es objeto de estudio de este escrito académico.

Asimismo, se utiliza una investigación descriptiva la cual tiene como objetivo principal examinar e identificar la situación actual de la empresa sin necesidad de influir directamente sobre esta. Teniendo en cuenta este tipo de investigación, se determinan las variables a analizar para así, proporcionar una visión integral del comportamiento real de la organización.

El propósito de la investigación es describir la estructura actual de la empresa Vickytex S.A.S, vinculando los procesos existentes y su funcionamiento, las barreras que pueden omitir el cambio estructural y finalmente, llevar a cabo una propuesta al diseño organizacional estipulado por la organización.

3.2 Fuentes de información

En este proyecto se lleva a cabo un estudio descriptivo y deductivo, dado que una vez recogida la información al interior de la empresa, y hecho el estudio del contexto académico, se analiza la relación entre la situación actual de la empresa, y cómo con la información encontrada, proponer un adecuado diseño organizacional para Vickytex S.A.S., que lleve a la organización a tener una estructura definida y lista para afrontar un mercado en expansión.

Para recoger la información necesaria para esta investigación, se utilizan las siguientes técnicas:

Consulta bibliográfica: con el fin de tener las suficientes bases teóricas para desarrollar esta investigación, se consultan textos de la biblioteca Universidad del Valle, y otros textos de otras universidades.

Entrevistas con el personal de la empresa: aprovechando la gran disposición de las directivas de la empresa, y toda la ayuda brindada, además del poco personal

que trabaja en la organización, es posible realizar entrevistas con el fin de tener una idea de la percepción de los empleados frente a la situación actual de Vickytex S.A.S., y hacer un diagnóstico más completo.

Observación: al igual que con las entrevistas, aprovechando la gran disposición y ayuda brindada para esta investigación, se hace fácil estar presentes en la empresa, y hacer las observaciones necesarias por el tiempo que sea requerido con el fin de tener puntos de vistas externos y por lo tanto un poco más objetivos sobre la empresa que los de los mismos empleados.

3.3 Fases metodológicas

Tarea	Semana	Fuente	Logros
Elaborar el planteamiento del problema.	1-2	Contacto con la organización y bibliografía consultada.	Tener el planteamiento del problema terminado, con la respectiva sistematización.
Redactar la justificación y los objetivos, generales y específicos.	3-4	Información recogida de la organización.	Tener una justificación clara, y unos objetivos definidos, coherentes y posibles de cumplir.
Desarrollo del marco conceptual	5-10	Bibliografía consultada	Tener claros y definidos todos los conceptos que puedan ser de ayuda en el desarrollo del trabajo.
Desarrollo del marco teórico	11-16	Bibliografía consultada	Tener un marco teórico bien fundamentado, el cual sirva de base para el trabajo a realizar.
Diseño del marco metodológico	17-19	Bibliografía consultada	Tener definido qué tipo de investigación se va a usar. Establecer cuáles serán las fuentes de información.
Diseño del instrumento.	20-21	Bibliografía consultada.	Tener un instrumento con el cual pueda reunirse la información necesaria para el trabajo a realizar.
Llevar a cabo el diagnóstico interno	22-26	Bibliografía consultada. Resultados de la observación. Resultados de la utilización del instrumento.	Tener terminado el diagnóstico interno.
Llevar a cabo el diagnóstico externo.	27-30	Bibliografía consultada.	Tener terminado el diagnóstico externo.
Presentar la propuesta de mejoramiento	31-33	Bibliografía consultada. Resultados de la utilización del instrumento. Resultados de la realización de los diagnósticos interno y externo.	Elaborar la propuesta de mejoramiento y presentarla a la organización.
Elaborar un plan de seguimiento.	34-35	Bibliografía consultada. Resultados de la investigación.	Tener diseñado un plan de seguimiento que permita tener un control sobre el trabajo realizado y su aplicación.
Conclusiones y recomendaciones.	36-37	Bibliografía consultada. Resultados de la investigación.	Finalizar las conclusiones y recomendaciones, y presentarlas a la organización.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Diseño del instrumento

El instrumento a utilizar en este estudio es una entrevista con cada uno de los colaboradores de la organización, aprovechando la gran ayuda y aceptación de parte de la empresa hacia esta investigación. El fin de la entrevista es determinar

qué tanta aceptación o rechazo hay frente al cambio, establecer cuáles pueden ser los posibles factores de resistencia y de esta forma determinar cómo implementar los cambios necesarios para la consecución del objetivo general de este documento.

Entrevista:

- ¿Cuál es su nombre?
- ¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?
- ¿Cuál es su cargo en la organización?,
- ¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?
- ¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?
- ¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?
- ¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?
- ¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?
- ¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?
- ¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?
- ¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico externo

El conocer el ambiente en el que vive la organización, así como toda la información complementaria que pueda dar luces a la dirección sobre las acciones a tomar en la empresa, es básico hoy en día, para tener un conocimiento integral de la compañía, saliendo del modelo tradicional, cuyo enfoque era otorgar el estudio excesivo y casi exclusivo a datos financieros. Es por esto que se trata de hacer un análisis del entorno de Vickytex S.A.S., el cuál permita conocer desde todos los puntos cardinales, cómo actuar y qué tener en cuenta a la hora de realizar recomendaciones a la dirección.

Durante el análisis de los elementos de importancia para el sector textil y de confecciones, se tratará de identificar cuáles de ellos pueden aprovecharse como oportunidades, y de cuáles hay que tener cuidado como amenazas.

4.1.1 Entorno Económico

Para el Banco Mundial, “desde que Juan Manuel Santos asumió el poder por segunda vez el 7 de agosto de 2014, los diálogos de paz con las FARC han sido y seguirán siendo uno de los principales temas en el país, por lo menos hasta que se llegue a término con dichas negociaciones. En el ámbito económico, estos diálogos deben ser tenidos en cuenta pues su desenlace puede afectar, positiva o negativamente, las relaciones con posibles inversionistas internacionales, dado al cambio de la imagen que Colombia tiene frente al mundo.”²⁹

El desempleo descendió a un mínimo histórico (9,6 por ciento en 2013), luego de importantes reformas destinadas a reducir los costos laborales no salariales.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi)³⁰, el año pasado la economía colombiana tuvo, en términos generales, un comportamiento favorable.

²⁹Banco Mundial. Colombia: Panorama general [en línea] <<http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>>[citado en 17 de febrero de 2015]

³⁰ ANDI, Op. cit. [citado en 18 de febrero de 2015].

Según el documento de la ANDI, se puede decir que Colombia es de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional. Cabe destacar que en 2014 se mantuvo el buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico favorable con una tasa de cambio más competitiva; tasa de desempleo de un dígito donde se resalta que el empleo formal creció más que el empleo informal y un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%.

Según Portafolio³¹, la publicación *Financial Times*, destacó la infraestructura de servicios, conectividad vial, cercanía al Puerto de Buenaventura, dos zonas francas próximas. El continuo surgimiento de cadenas comerciales, hoteles y empresas posicionan a Cali atractivo punto de inversión y desarrollo.

Según Cali Cómo Vamos,

“en el área Cali-Yumbo, entre 2012 y 2013, en el último trimestre de cada año, la ocupación pasó del 57,6% al 58,6%, el desempleo de 13,2% a 11,6% y la informalidad laboral de 52,3% a 48,8% de los ocupados. No obstante, la tasa de desempleo es superior y la de ocupación en Cali es inferior a los promedios de las 13 grandes áreas urbanas del país. De igual manera, el subempleo subjetivo es más alto y creció, de 32,5% a 33,1% entre 2012 y 2013. El índice de calidad del empleo, que tiene en cuenta ingreso, modalidad de contratación, seguridad social y horarios, mejoró en Cali de 39,9 a 41,1, pero persiste la brecha entre la calidad para asalariados (48,4) y para independientes (31,8). Mejoró el número de sociedades nuevas de 4.553 en 2012 a 4.890 en 2013. No obstante, la inversión neta resultante fue menor: de \$790 mil millones en 2012 a \$591 mil millones en 2013. El descenso se presentó en el valor de las reformas y las disoluciones, pues el valor de las constituciones creció, entre 2012 y 2013.”³²

4.1.2 Entorno Social, Demográfico y Cultural

Tener claro el entorno y sus características sociales, demográficas y culturales, ayuda al empresario a saber frente a qué se enfrenta, y cómo poder responder al mismo entorno, y en caso de ser posible, aprovechar estas características para cumplir las metas establecidas por la dirección.

³¹PORTAFOLIO. Destacan futuro inversionista de Cali y Barranquilla [en línea] <<http://www.portafolio.co/economia/destacan-futuro-inversionista-cali-y-barranquilla>>[consultado en 22 de febrero de 2015]

³² CALI CÓMO VAMOS 2013. Boletín de Prensa: Informe de calidad de Vida en cali, 2013. [en línea] <http://media.wix.com/ugd/ba6905_82e2b78c981b4bd6afaeba433c4f5beb.pdf> [consultado en 16 de marzo de 2015]

Colombia es un país de muchos matices sociales, y de grandes cambios en los últimos años. Según la ANDI³³, los indicadores sociales han tenido un avance importante en los últimos años. La tasa de pobreza ha logrado reducirse hasta en un 20% en la última década, alcanzando valores inferiores al 30%, cuando en 2002, esta cifra alcanzaba casi el 50% de la población. En la más reciente medición del DANE, la cifra de pobreza se ubicó en 29,3% para el período julio 2013-junio 2014. La población por debajo de la línea de pobreza extrema, logró en 2013 un nivel inferior al 10%, ubicándose en 9,1%, y, para la medición de mitad de año, este valor fue de 8,4% el período julio 2013 - junio 2014.

Según la Alcaldía de Cali “según lo informó el DANE, el índice de pobreza en la capital vallecaucana bajó, 5,7% en el año 2013. El informe revela que 820.000 colombianos salieron de su condición de pobreza, de los cuales 27.800 son caleños y de su área metropolitana. Para Mauricio Vásquez, coordinador del programa Cali Cómo Vamos, los resultados que da a conocer el DANE, concuerdan con la encuesta de percepción que hace el programa, los cuales revelan que un gran porcentaje de caleños se sienten menos pobres.”³⁴

Según Cali Cómo Vamos,

“se estima que en 2013 existía un déficit de 143 mil viviendas en la ciudad, de las cuales 26 mil correspondían a viviendas con necesidades de mejoramiento (déficit cualitativo) y 117 mil a viviendas requeridas por igual número de hogares (déficit cuantitativo). Entre 2012 y 2013, para atender el déficit cuantitativo, hubo un importante incremento en entrega de viviendas, de 245 a 2.867, en su totalidad viviendas de interés prioritario, en 2013. La mayoría, en el Proyecto Llano Verde (programa de vivienda gratuita). No obstante, la meta anual solo fue cumplida en 29% y el avance de dos años frente a la meta del cuatrienio, del 8%. Para atender el déficit cualitativo, se realizaron 226 obras de mejoramiento de vivienda, (7% de lo programado para 2013 y el 2% de la meta a 2015), beneficiando unas 1.130 personas, principalmente de las comunas 13 y 15. Finalmente, la SVS -Secretaría de Vivienda Social- continuó en 2013 con el programa de titulación de predios, que dejó 583 predios titulados y 421 resoluciones quedaron en proceso. El cumplimiento de la meta anual es del 45,5%, pero el avance acumulado de la meta en el Plan de Desarrollo es del 9,4%. El mayor número de predios titulados en 2013 está en las comunas 1, 6, 13, 14, 15 y 21, con el 88,3% del total.”³⁵

En cuestiones de espacio público, según Cali Cómo Vamos,

³³ ANDI, Op. cit. [citado en 18 de febrero de 2015]

³⁴ ALCALDÍA DE CALI. Bajó el índice de pobreza en Cali. [en línea] <http://www.cali.gov.co/publicaciones/bajo_el_indice_de_pobreza_en_cali_pub>[consultado en 18 de febrero de 2015]

³⁵ CALI CÓMO VAMOS 2013, Op. cit. [consultado en 16 de marzo de 2015]

“con la intervención en espacio público realizada en los últimos años proyectos como el MIO, las Megaobras, la adopción de zonas verdes, etc., han generado 422.000 m² y recuperado 918.000 m². No obstante, el EPE -Espacio Público Efectivo- por habitante actualizado (2,4) es menor al dato manejado en 2010: 2,6 m²/hab. A su vez, la disposición de EPE -Espacio Público Efectivo- por persona es inferior a lo recomendado internacionalmente y además está distribuido inequitativamente: las comunas 2, 3, 5, 17, 19, 21 y 22 tienen más de 4 m² por habitante y la gran mayoría, menos de 2 m² por persona.”³⁶

Citando el mismo estudio de Cali Cómo Vamos,

“fueron 25 los eventos culturales apoyados por la Secretaría de Cultura en 2013. Los eventos de mayor concurrencia en 2013 fueron la feria de Cali con 3 millones y los de danza, con 790.450 asistentes. Así mismo, la SCT -Secretaría de Cultura y Turismo- generó procesos de formación artística, beneficiando a 5.172 niños y jóvenes en territorios TIOS -Territorios de Inclusión y Oportunidades- y corregimientos. Los usuarios de bibliotecas han aumentado desde 2011, alcanzando en 2013, 480 mil usuarios. En turismo, se destaca el incremento en el número de huéspedes en el sector hotelero (de 391.728 a 414.845 nacionales y de 101.572 a 123.477 extranjeros). El Centro de Eventos Valle del Pacífico alojó en 2012, 8 eventos ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones), frente a 4 en 2011. Bogotá y Medellín reportaron 50 y 28, en 2012.”³⁷

4.1.3 Entorno Tecnológico

Para analizar de forma concreta el entorno tecnológico de la empresa Vickytex S.A.S, se debe tener claridad sobre el programa nacional de desarrollo tecnológico industrial y de calidad³⁸, el cual está orientado a fortalecer el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación, mediante el fomento de la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales, la transferencia de conocimiento para la modernización y la transformación de la industria manufacturera a partir del desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en el marco de la alianza universidad- empresa- estado.

Este programa busca la transformación productiva a través de la incorporación de valor en el desarrollo de procesos, bienes, productos y servicios.

³⁶ Ibíd, [consultado en 16 de marzo de 2015]

³⁷ Ibíd, [consultado en 16 de marzo de 2015]

³⁸ COLCIENCIAS. Desarrollo tecnológico e innovación industrial [en línea] <http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/desarrollo-tecnol-gico-e-innovaci-n-industrial> [consultado en 21 de marzo de 2015]

En el ámbito tecnológico del sector en el que se desempeña la empresa, se evidencia una estructura tecnológica deteriorada lo cual genera un lento aprovechamiento de la mano de obra y de las materias primas.

Asimismo, la integración de los nuevos avances tecnológicos en productos y las consecuentes modificaciones en el proceso de producción están impulsando el sector manufacturero hacia la dinámica compleja y articulada que requieren de inteligencia estratégica y un nuevo papel de los trabajadores (Desarrollo de capacidades para la gestión de la innovación)³⁹.

No obstante, se debe tener en cuenta el desarrollo de la biotecnología en este sector, ya que es una herramienta que se puede utilizar para la innovación en tejidos y telas, permitiendo una mayor funcionalidad de las prendas.

4.1.4 Entorno político y legal

Para analizar el entorno político y legal de Vickytex S.A.S., se debe tener en cuenta que es una tendencia en el país la preocupación y el apoyo al sector empresarial, en su afán por generar empleo y motivar el emprendimiento. En este sentido, se ha legislado para favorecer dicho emprendimiento, sea en empresas por crear, o en las empresas ya creadas. Algunas de dichas leyes son:

- La ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -FOMIPYME-. Esta ley tiene el objeto de otorgar recursos a las MIPYMES con el fin de ser usados en programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico, y la aplicación de instrumentos no bancarios dirigidos a su fomento y promoción. Esta ley también crea los Consejos Regionales de MIPYMES, escenarios que se conformaron con la participación de los sectores público y privado, las universidades y los centros de investigación de las regiones. Estos consejos son el enlace entre la región y el gobierno nacional para promover el desarrollo productivo a partir de las MIPYMES y fomentar el crecimiento de las exportaciones y la competitividad regional.
- La ley 715 de 2001, con el fin de apoyar y promover el desarrollo empresarial e industrial, y generar empleo, asigna funciones a los departamentos y a los municipios como promotores del desarrollo económico, de asociaciones y alianzas estratégicas.

³⁹OBSERVATORIO ECONÓMICO INEXMODA. Tendencias tecnológicas ciclo de vida de producto [en línea]
<<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/CIDETEXCO%20032011%20Tendencias%20tecnologicas%202011.pdf>> [consultado en 21 de marzo de 2015] p 11.

- La Ley 905 de 2004 asigna al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinComercio-, la coordinación del Sistema Nacional de Apoyo a las MIPYMEs, donde entidades del Orden Nacional y Territorial participan y se llevan a cabo acciones complementarias con recursos propios o de cooperación. Este Sistema nace de la necesidad de generar una mayor articulación y como escenario de concertación entre empresarios, instituciones de apoyo, la academia, los entes regionales y departamentales, etc. El MinComercio tiene convenios con otros entes del ámbito nacional con el fin de desarrollar agendas conjuntas de trabajo a favor de población vulnerable y el desarrollo sostenible.
- Ley 1014 del 2.006, relacionada con las Redes Regionales de Emprendimiento.

Además de estas leyes, también existen algunos decretos que impactan a Vickytex S.A.S., como:

- Decreto 2550 de 2010. Por el cual se regula la aplicación de derechos antidumping.
- Decreto 2462 de 2010. Por el cual se crea el Sistema Único de Señalización Integral y Rastreo - SUSIR, para controlar y garantizar el pago de los impuestos del orden nacional y departamental.

4.1.5 Entorno Ambiental

En las últimas décadas se ha hecho énfasis en los distintos sectores sobre la insostenible demanda de recursos naturales y las presiones generadas sobre el medio ambiente, por ello durante los próximos años se espera una acción radical, presionando por la responsabilidad social empresarial en la agenda y objetivos de las organizaciones.⁴⁰

Así pues, las organizaciones han incrementado sus esfuerzos por desarrollar productos y procesos amigables con el medio ambiente, ya sea por reglamentación o voluntad propia. Las empresas procuran incentivar planes ambientales estandarizados, un ejemplo claro es el uso o aplicación de la norma ISO 14000, la cual es un conjunto de documentos de gestión ambiental que afecta

⁴⁰OBSERVATORIO ECONOMICO INEXMODA. Caracterización económica Medellín, Valle de Aburra. [en línea] <<http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/09/Caraterizacion-Economica-Medellin-Valle-de-Aburra.pdf>> [consultado en 21 de marzo de 2015] p 221.

todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudara a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

Del mismo modo, las empresas de la industria textil no pueden desconocer los temas de gestión ecoeficiente, sino por el contrario desarrollar modelos de gestión donde se interrelacionen adecuadamente las tecnologías innovadoras, la competitividad, los productos para mercados emergentes y sostenibilidad como factores claves para generar valor.⁴¹

Para contextualizar a la empresa en su entorno ambiental inmediato se debe tener claridad en el entorno más próximo, y según Cali Cómo Vamos,

“la calidad del aire en Cali es buena. El índice PM10, continúa por debajo del máximo normativo de 50, en las estaciones de monitoreo: mejoró en el Centro, y se mantuvo en el norte, en 2013. Solo creció en Pance, en la primera medición desde 2004. Por otro lado, sobre el índice de Calidad del Aire, que mide la presencia de agentes contaminantes, 4 de 5 estaciones (Centro, Pance, Flora y Univalle) reportan buena calidad del aire y solo una (Base Aérea) reporta calidad moderada, en 2013. El centro mejora en este indicador en 2013. El Dagma midió la huella de carbono de Cali, la cual arrojó que en 2012, Cali emitió el equivalente a 4,6 millones de toneladas de carbono, es decir, 2,03 por habitante. El 54% lo aportó el transporte, 28% el consumo de energía y 18% los residuos sólidos. Por el contrario, la calidad del agua de los ríos de Cali sigue deteriorándose. A pesar del menor número de descargas contaminantes de sólidos suspendidos totales y demanda biológica de oxígeno al río Cauca en 2013, el índice de Calidad del Agua de los otros seis ríos de la ciudad, muestran que su calidad se deteriora al pasar por Cali, y además la mayoría ya está entrando a la ciudad con menor calidad. En materia de árboles, el municipio no actualiza su inventario desde 2006, cuando se contaron 162.975 unidades, lo que daba un promedio de un árbol por cada 13 caleños, cuando lo recomendado por la OMS es 1 árbol por cada 3 personas. El Dagma reporta que actualmente se está adelantando un censo arbóreo. El programa Guayacanes sembró 19 mil árboles en 2013. Finalmente, y de acuerdo con la propuesta de revisión y ajuste del POT, Cali cuenta con 2,3 millones de m² de zonas verdes en el espacio público efectivo, es decir 1,06 por habitante.”⁴²

⁴¹OBSERVATORIO ECONÓMICO INEXMODA. Tendencias... Op. cit., [consultado en 21 de marzo de 2015] p 30.

⁴²CALI CÓMO VAMOS 2013. Op. cit., [consultado en 16 de marzo de 2015] p. 3-4.

4.1.6 Análisis del entorno sectorial

4.1.6.1 Industria Textil y de Confecciones

Según Portafolio

“los últimos tiempos no han sido nada fáciles para la industria textil y de confecciones, aunque en el pasado 2014 los indicadores se reverteron y volvieron a terreno positivo.

Las dificultades del sector a nivel externo se reflejan en el bajo crecimiento, comercio desacelerado, precios internacionales de los commodities cada vez más bajos y un mercado más competitivo.

A nivel interno, hay demanda debilitada, clima de negocios menos favorable y grandes limitantes en competitividad. Adicional, la competencia desleal y el contrabando se ha convertido en uno de los principales obstáculos de la industria manufacturera y en especial del sector textil-confección con el agravante que tiene una clara tendencia creciente, el dumping, el contrabando abierto y el no cumplimiento de las normas legales se ubican como las principales formas en que las empresas se han visto afectadas.

Entre las problemáticas que afecta de manera significativa al sector se encuentran los altos costos en materias primas, la mano de obra, fletes, la energía, los servicios públicos y los gastos de mantenimiento. Si se logra mejorar esto se puede tener un sector más competitivo.

En general se espera un mejor año, los empresarios del sector le están apuntando a un crecimiento del 4,5 por ciento.

Algunos aspectos que los hace ser más positivos son: la inversión en infraestructura anunciada por el Gobierno, la reactivación de la construcción en el impacto de las medidas para la productividad y el empleo adoptadas en el 2013 y el entorno macroeconómico favorable y mayor crecimiento mundial.”⁴³

4.1.6.2 Análisis de la competencia

Los principales competidores que tiene Vickytex S.A.S. y que tienen impacto en la ciudad de Cali, aún si no están ubicados en la ciudad, son:

⁴³PORTAFOLIO. Textileros vuelven a terreno positivo [en línea] <<http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/sector-textil-colombia-septiembre-2014>>[consultado en 20 de febrero de 2015]

Covinyl

Fecha de constitución	Junio 30 de 1980
Nit.	8903181978
Capital social	\$170'000.000
Número de empleados	29
Actividad CIIU	4690

Fuente: einforma Colombia

Fantasía

Fecha de constitución	Abril 24 de 1992
Nit.	8001632601
Capital social	\$1.000'000.000
Número de empleados	136
Actividad CIIU	3120

Fuente: einforma Colombia

Industrias Pa' Soñar

Fecha de constitución	Enero 13 de 2006
Nit.	9000663153
Capital social	\$10'000.000
Número de empleados	4
Actividad CIIU	1392

Fuente: einforma Colombia

Con el fin de hacer contextualizar la comparación con los competidores, también mostramos los datos básicos de Vickytex S.A.S.:

Fecha de constitución	Junio 16 de 2010
Nit.	9003634868
Capital social	\$35'000.000
Número de empleados	12
Actividad CIIU	3290

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6.2.1 Identificación de factores claves de éxito:

- Precio: El precio es un factor influyente a la hora de adquirir un producto. Manejando un buen precio se puede aumentar la demanda e incluso hacer que el cliente prefiera un producto sobre otro.

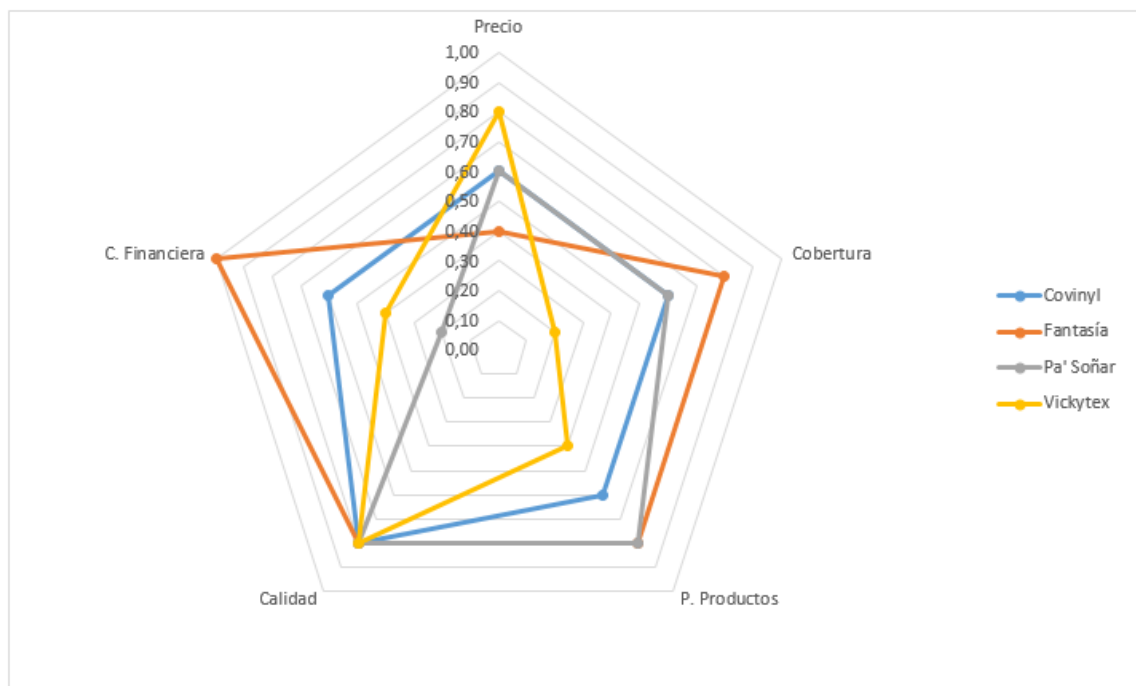
- Cobertura: Poder poner un producto a disposición de los clientes en distintas zonas geográficas, hace posible llegar a una mayor cantidad de clientes y así mismo, tener un volumen de ventas mucho mayor.
- Portafolio de productos: La amplitud de un portafolio de productos influye directamente en la consecución de nuevos clientes, ya que al tener un portafolio extenso brinda la posibilidad a la empresa de satisfacer diferentes necesidades.
- Calidad: Los clientes de este siglo son muy exigentes, y no se satisfacen con un producto si no sienten que están recibiendo un producto con la calidad que sienten que están pagando.
- Capacidad financiera: Cuando una empresa tiene una capacidad financiera alta, puede hacer inversión en diferentes aspectos con mayor facilidad, o sin necesidad de acudir a terceros generando obligaciones a corto o largo plazo. Esto ayuda a solucionar problemas que puedan presentarse de manera más eficaz y sin afectar los distintos procesos de la organización.

4.1.6.2.2 Elaboración de Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Factores de éxito	Peso		Covinyl		Fantasía		Pa' Soñar		Vickytex	
			Valor	Sop	Valor	Sop	Valor	Sop	Valor	Sop
Precio	20%	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	4	0,80
Cobertura	20%	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	1	0,20
P. Productos	20%	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Calidad	20%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
C. Financiera	20%	0,20	3	0,60	5	1,00	1	0,20	2	0,40
Total	100%	1,00		3,20		3,80		3,00		2,60

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6.2.3 Comparación de radares de valor sopesado



Fuente: Elaboración propia.

4.1.6.2.4 Interpretación del radar de valor sopesado. De la anterior gráfica se puede concluir que Vickytex está en capacidad de obtener cierta ventaja frente a sus competidores en cuanto a precios, ya que comparativamente son más bajos. La oportunidad de crecimiento radica en lo que podemos ver en el ítem de cobertura, ya que pese a tener precios bajos, no se llega a un mercado amplio, y sin tener muchos canales de distribución, así se tengan precios bajos, es difícil llegar a muchos clientes. Se evidencia también que por la falta de capacidad financiera el portafolio de productos se ha visto estancado lo que hace que Vickytex tenga esos dos puntos bajos frente a la competencia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La economía nacional ha tenido en los últimos años un comportamiento favorable.	Bajó crecimiento del sector, comparado con otros sectores de la economía.
El nivel económico de los caleños ha aumentado, lo que eleva su poder adquisitivo.	Comercio desacelerado.
El Estado está fomentando la investigación aplicada para la solución de problemas empresariales.	Competencia desleal y contrabando.
El desarrollo de biotecnología puede permitir tener nuevas funcionalidades en el producto.	Alto costo de funcionamiento (materias primas, mano de obra, fletes, servicios públicos y gastos de mantenimiento)
El Estado vela por la libre competencia.	

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno es justificado al considerar que los resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables que afectan a la organización. Tener claridad en este concepto contribuye a tomar decisiones que conlleven a la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, ya que son factores que están ligados a la dirección y sobre los cuales se puede medir el desempeño empresarial, permitiendo formular interrogantes que conduzcan a determinar si la ejecución colma o no los intereses de la dirección y los inversionistas.

4.2.1 Planeación.

La empresa Vickytex S.A.S. no tiene establecido el proceso de planeación formalmente por parte de la gerencia. No obstante, se cumple con algunos parámetros de la planeación, ya que se fijan objetivos y metas, encaminando a la organización a la generación de valor. Así pues, aunque no formalmente ni mostrado a todos los integrantes de la empresa, la gerencia establece los objetivos a alcanzar, generalmente basados en las ventas que se deben lograr y derivado de esto, la estrategia para obtener dicho número de negociaciones en determinado periodo.

En determinadas ocasiones, estas metas de ventas no incluyen la capacidad productiva de la organización, evidenciando así, una carencia en la planeación en la parte productiva, generando falencias ya que muchas veces el personal con el que cuenta la organización es corto para producir cierta cantidad de artículos en determinado tiempo de entrega.

El escaso proceso de planeación ha limitado a la empresa en el momento de lidiar con los cambios constantes que se generan en el entorno y los cuales no le permiten entablar nuevos objetivos. Por ejemplo, en la consecución de la materia prima, no se tienen parametrizadas las compras para establecer cuándo, cuánto y cómo se debe comprar, generando un cuello de botella en la producción o deteniéndola en algunos casos en el momento en que se agota algún material hasta que el proveedor tenga disponible el material requerido.

Teniendo en cuenta lo anterior, abstenerse de realizar el proceso de planeación formal, deriva en que la organización no tenga respuesta a los distintos cambios que vive la industria, por ello es de gran importancia planear a futuro lo que la empresa pretende y esto la hará competitiva.

4.2.2 Organización.

El proceso de organización en la empresa ha ido evolucionando durante los años de establecimiento de esta, pero sigue teniendo oportunidades de mejoramiento en la descripción de los cargos y sus respectivas funciones dentro de la empresa. Muchos de los colaboradores tienen el cargo de oficios varios, lo cual no permite que hayan responsabilidades y roles definidos.

Según la observación realizada en la empresa, hay carencia en la descripción del perfil de cada cargo, así como un manual de funciones y asignación de roles y responsabilidades.

El proceso de selección de cada empleado tiene una organización establecida, ya que se le realizan las pruebas necesarias para desempeñar determinadas funciones sin necesidad de asignarle un cargo explícito. Estas pruebas se diseñan de acuerdo a las funciones a realizar, por ejemplo, si se requiere un operario(a), la operaria de mayor experiencia le hace una serie de pruebas en las máquinas utilizadas por la empresa. Posteriormente, se le realiza una entrevista con el gerente para culminar así el proceso de selección e iniciar el de inducción.

Otra falencia detectada durante la observación deriva del problema de planeación descrito anteriormente, ya que no se realizan reuniones para discutir sobre metas y objetivos por parte de todos los integrantes de la empresa o para dar solución a determinado problema que se tenga, simplemente se da la información de la decisión tomada por la gerencia.

4.2.3 Dirección.

Debido a la estructura simple que maneja la organización, la dirección se da fácilmente por el poco número de empleados, además del hecho de que la gerencia toma decisiones y transmite esta información a sus colaboradores. Dicha información es transmitida de forma oral. El gerente tiene contacto directo con cada uno de los integrantes de la empresa ejerciendo un liderazgo autoritario y enfocado a las tareas a realizar, aunque cada empleado sepa su labor diaria, el gerente se cerciora de que las cosas se estén realizando de la mejor manera en el tiempo estipulado.

4.2.4 Control.

En la empresa se aplican algunos mecanismos de control para los procesos administrativo, financiero y operativo que se llevan a cabo en esta. El supervisor para los procesos administrativos es el gerente directamente, que se encarga de monitorear los aspectos financieros y contables, brindando así soluciones a los posibles problemas que se generen en estos ámbitos. A partir de este control, el gerente les transmite la información a los asociados de manera periódica y estos trazan las metas que debe cumplir la organización en determinado tiempo.

Otra forma de control es la revisión semanal de los documentos internos que maneja la organización, como el reporte de caja menor, los inventarios y el adecuado cuadro de la facturación realizada durante esos días. Este proceso lo realiza el asistente administrativo y debe rendirle cuentas al gerente.

Una forma de control sobre los pedidos se deriva de un formato realizado por la persona encargada de administrar los pedidos, describiendo en este las referencias, el material y las medidas que se necesitan para complementar determinado pedido.

4.2.5 Proceso financiero.

El área financiera está a cargo de un contador contratado por tercerización, encargado de la generación de los informes y balances mensuales de la organización y reportados por parte del gerente a los asociados. Por el momento, los resultados de la organización no son los que se esperan ya que financieramente no hay la liquidez que se requiere aunque la capacidad de endeudamiento por medio de bancos ha ido aumentando con el transcurrir de los

años, conllevando a la organización a tener obligaciones a mediano y largo plazo por lo cual poco porcentaje de las utilidades se puede reinvertir en la empresa.

4.2.6 Proceso operativo.

El proceso productivo de la empresa es el de más cuidado por parte de la gerencia debido a que la producción es la parte más importante del objeto social de la empresa, se procura que el personal tenga la capacidad de darle un manejo optimo a las maquinas con las que se cuentan y la otra parte de los colaboradores tengan en cuenta que el empaque de los productos terminados hace parte de esta cadena productiva.

El asistente administrativo debe manejar todos los pedidos de los clientes y de estar pendiente de cantidades mínimas y máximas en la bodega de productos terminados, para a partir de esto, solicita la realización de determinada referencia. En cuanto a la infraestructura, la empresa cuenta con un local en el cual desarrolla su producción y asimismo, almacena la mercancía en la bodega destinada para este objeto. En este sentido, se da mayor agilidad a los procesos ya que todos están incluidos dentro del mismo terreno.

4.2.7 Mercadeo y Ventas.

El área comercial de la empresa es integrada por el ejecutivo comercial y la mercaderista, encargados de dar a conocer los productos a clientes prospectos y asignar citas al gerente para futuras negociaciones. Asimismo, la mercaderista se encarga de hacer las entregas al cliente mayoritario con el que cuenta actualmente la empresa (Almacenes la 14) y surtir cada uno de los almacenes que hacen parte de este ente económico. De igual forma, estas personas hacen seguimiento a los clientes que adquieren productos de Vickytex S.A.S. para entender la percepción que el cliente tuvo de los mismos y así proponer nuevas soluciones al gerente de acuerdo a las necesidades que se aprecien resultantes de este seguimiento.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No está definido claramente un proceso de planeación.	Se fijan objetivos y metas.
No hay descripción de cargos explícita.	Hay un esbozo de gestión del talento humano.
La falta de estructura hace que el peso del control caiga en su totalidad sobre el gerente.	Facilidad en la comunicación interna.
El proceso de administración de pedidos es lento y obsoleto.	El personal operativo es el ideal para el manejo de la maquinaria.
Los procesos contables son llevados a cabo por <i>outsourcing</i> .	Los límites mínimos y máximos de materias primas están definidos.
No hay liquidez.	Hay apertura a nuevas ideas para mejorar por parte de los socios.
Las ventas dependen de un solo cliente.	

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis DOFA

	Fortalezas Mayores Hay apertura a nuevas ideas para mejorar por parte de los socios. El personal operativo es el ideal para el manejo de la maquinaria.	Debilidades Mayores La falta de estructura hace que el peso del control caiga en su totalidad sobre el gerente. Las ventas dependen de un solo cliente.
Oportunidades Mayores El nivel económico de los caleños ha aumentado, lo que eleva su poder adquisitivo.	Estrategias FO Aprovechar la flexibilidad de los socios a los cambios y buscar llegar a nuevos clientes por diferentes canales de distribución, aprovechando el aumento del nivel económico de los caleños. Esto soportado en la habilidad del personal operativo para el cumplimiento de nuevas metas.	Estrategias DO Diseñar una estructura acorde a las necesidades de la empresa, una vez que se hace evidente la falta de estructura y su impacto en el desarrollo de la organización.
Amenazas Mayores Alto costo de funcionamiento (materias primas, mano de obra, fletes, servicios públicos y gastos de mantenimiento)	Estrategias FA Aprovechar la apertura de los socios para buscar materias primas más económicas, y buscar reducir otros gastos operativos.	Estrategias DA Diseñar una estructura en la que el control esté distribuido no en una sola persona. Buscar nuevos clientes y aprovechar la economía de escala al comprar más cantidades de materia prima, y así distribuir mejor los gastos fijos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Barreras existentes dentro de la organización que puedan detener el cambio

Una vez analizada la situación interna de la organización y las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, se identificó una postura positiva hacia la implementación de medidas que permitan mejorar algunos de los procesos de la organización, como son:

- Mejorar los procesos de comercialización,
- Sistematizar la compra de insumos
- Mejorar la asignación de tareas
- Mejorar la Organización de la empresa en general

Asimismo, se encontraron algunos colaboradores que consideran que las cosas están bien como están que por tanto no hay aspectos a mejorar.

En este caso fue posible inferir que dos de los nueve trabajadores de la empresa, especialmente aquellos que llevan más tiempo en la organización, se ven afectados por la inercia y prefieren que las cosas se mantengan como hasta ahora.

No se identificaron barreras como la sorpresa, falta de oportunidad o presión de los compañeros.

Se resalta que actualmente hay un ambiente adecuado para implementar medidas que permitan mejorar los principales procesos de la organización y por tanto se desarrolla un plan que contribuya al mejoramiento.

5 PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo con los planteamientos de Bueno (2007) en relación con el proceso de diseño organizativo, el plan de mejoramiento propuesto considera los siguientes aspectos:

5.1 Direcccionamiento Estratégico

5.1.1 Misión.

Somos una empresa de fabricación y distribución de ropa de cama en el mercado vallecaucano, que satisface las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con un excelente servicio.

5.1.2 Visión.

Ser la empresa de líder del mercado vallecaucano de ropa de cama para el 2021, llevando a nuestros clientes productos de calidad, a precios asequibles y competitivos, con miras a una expansión a nivel nacional.

5.1.3 Políticas.

Estar en continuo mejoramiento de procesos y productos. Así mismo brindar todo el apoyo necesario a todos los *stakeholders*, manteniendo relaciones estables con todos ellos. De igual forma, generar rentabilidad a los accionistas.

5.1.4 Valores.

- Respeto hacia los demás.
- Trabajo en equipo.
- Sentido de pertenencia.
- Flexibilidad y adaptación al cambio.
- Compromiso con los resultados.
- Satisfacción del cliente.
- Transparencia y honestidad.
- Solidaridad.

5.1.5 Objetivos estratégicos.

- Posicionar los productos de la empresa en el mercado nacional.
- Crear alianzas estratégicas con *stakeholders* para aprovechar la economía de escala.
- Certificar en calidad los procesos de la empresa, con el fin de generar valor agregado a los productos que son ofrecidos al mercado.
- Inculcar la cultura de colaboración entre todos los empleados de la empresa.
- Desarrollar y capacitar a nuestros colaboradores en los aspectos necesarios para que el desempeño sea óptimo.

5.2 Planes de acción - Descripción de Procesos

Se proponen planes de acción por cada uno de los aspectos estudiados en el diagnóstico interno: planeación, organización, dirección, control, proceso financiero, proceso operativo y mercadeo y ventas. Esto basado en los resultados obtenidos por la observación realizada, y por la implementación del instrumento.

Los planes están diseñados para llevarse a cabo en un plazo de siete semanas, involucrando a cada uno de los colaboradores de la organización, y con total apoyo de los directivos y los socios.

El plan de mejoramiento propuesto consta de tres fases:

Fase de análisis y planeación estratégica, en la cual los autores, basados en la información obtenida de la aplicación del instrumento y de la observación realizada, se construye una matriz DOFA y se diseña el direccionamiento estratégico propuesto y los planes de acción.

Fase de ejecución, en la cual el personal de la empresa, implementa los planes propuestos por los autores en la anterior fase.

Fase de control y seguimiento, en la cual se evalúa lo ejecutado en la organización comparándolo con lo propuesto por los autores.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7
FASE DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Autores	X	X					
Diseño de la matriz DOFA	Autores		X					
Diseño de estructura y direccionamiento estratégico	Autores		X					
FASE DE EJECUCIÓN	Organización			X	X	X		
Plan de Planeación	Gerente			X				
Plan de Organización	Gerente			X				
Plan de Dirección	Gerente			X				
Plan de Control	Gerente				X			
Plan del Proceso Financiero	Contador				X			
Plan del Proceso Operativo	Supervisor de Producción					X		
Plan de Mercadeo y Ventas	Supervisor Comercial					X		
FASE DE CONTROL Y SEGUIMIENTO	Gerente						X	X
Plan de Control y Seguimiento	Gerente						X	
Evaluación de resultados	Gerente							X

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1 Plan de Planeación

Realizar un proceso de planeación formal que vincule los objetivos y las metas establecidas. De acuerdo a datos históricos de ventas, y teniendo en cuenta el objetivo y la necesidad de ampliar la cartera de clientes, realizar proyecciones de ventas y, con base en el área de producción y dichas proyecciones, diseñar planes de compras de materia prima acordes a las ventas. Así mismo, diseñar horarios de personal para tener la capacidad de atender la demanda presupuestada en las proyecciones. De esta manera, la empresa es más dinámica, y así puede reaccionar con mayor facilidad y eficacia, a los factores que ejerzan algún tipo de impacto en ella, ya sean clientes, proveedores o competidores.

PLAN DE PLANEACIÓN	RESPONSABLE	Frecuencia	Indicador	Línea base	Meta	Tiempo dedicado (horas)	Costo	Costo Anual
Analizar datos históricos de ventas	Asesor Comercial	Trimestral	Número de revisiones realizadas / número de revisiones programadas	0	4	8	\$ 21.478	\$ 85.913
Realizar proyecciones de ventas.	Asesor Comercial	Trimestral	Ventas proyectadas / Ventas reales	0	4	8	\$ 21.478	\$ 85.913
Diseñar planes de compra de materias primas.	Gerente General	Mensuales	Número de planes ejecutados / Número de planes diseñados	0	100%	2	\$ 16.667	\$ 200.000
Diseñar nuevos horarios de personal.	Gerente General	Semanal	Horarios diseñados	0	52	1	\$ 8.333	\$ 433.333

* Salario mensual Asesor Comercial: \$644,350

Salario mensual Gerente General: \$2'000,000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Plan de Organización

De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización del diagnóstico interno, se propone la siguiente lista de actividades:

PLAN DE ORGANIZACIÓN	RESPONSABLE	Frecuencia	Indicador	Línea base	Meta	Tiempo dedicado (horas)	Costo	Costo Anual
Diseñar el manual de funciones del área de Mercadeo y Ventas.	Supervisor Comercial	Anual	Número de cargos diseñados / número total de cargos	0	100%	16	\$ 42.957	\$ 42.957
Diseñar el manual de funciones del área de Producción.	Supervisor de Producción	Anual	Número de cargos diseñados / número total de cargos	0	100%	16	\$ 42.957	\$ 42.957
Diseñar el manual de funciones de los supervisores (comercial, de producción y contable) y del Gerente.	Gerente General.	Anual	Número de cargos diseñados / número total de cargos	0	100%	16	\$ 133.333	\$ 133.333
Establecer un cronograma de reuniones para tratar asuntos generales.	Gerente General	Trimestral	Reuniones planeadas	0	4	1	\$ 8.333	\$ 33.333

* Salario mensual Supervisores: \$644,350

Salario mensual Gerente General: \$2'000,000

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Plan de Dirección

De acuerdo a la información obtenida en el análisis interno, y por la aplicación del instrumento, se les asigna al asesor comercial y a uno de los operarios el rol de Supervisores de sus respectivas áreas, con el fin de tener un contacto más cercano al funcionamiento de la empresa, liberando de funciones al Gerente General, como se explica anteriormente.

5.2.4 Plan de Control

Según lo apreciado en el análisis interno, y en la información obtenida por la implementación del instrumento, se propone continuar con los mecanismos de control usados hasta el momento, ya que han mostrado buenos resultados, y concuerdan con el resto del plan de mejoramiento.

El gerente sigue siendo el encargado del control de los procesos administrativos, operativos, financieros y contables, analizando la labor de los supervisores de cada área y apoyándolos cuando sea necesario. De los resultados de este análisis y apoyo a los supervisores, el gerente transmite a los asociados la información que estos requieran para tomar decisiones sobre metas y objetivos.

De igual forma, el asistente administrativo, quien rinde cuentas directamente al gerente, continúa con la revisión semanal de los documentos internos manejados en Vickytex S.A.S., como lo son el reporte de caja menor, los inventarios y el cuadre de facturación de ese periodo de tiempo.

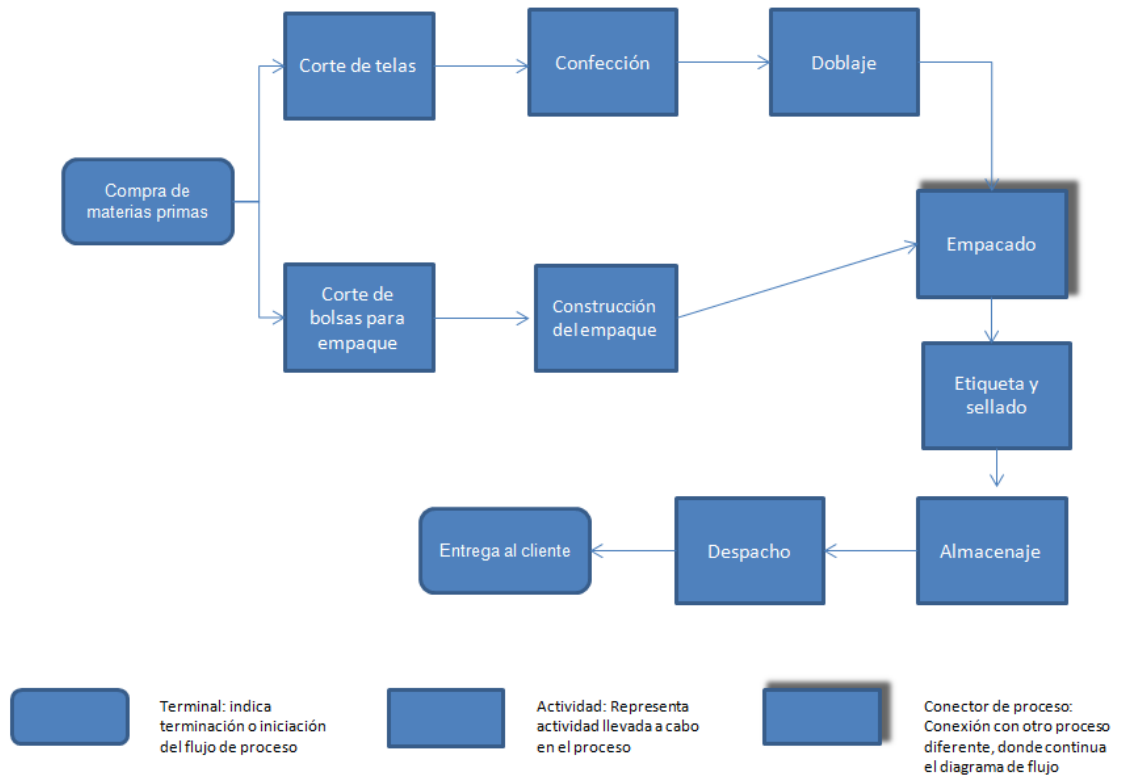
El control sobre los pedidos continúa con el formato que realiza la persona encargada del área de mercadeo, el supervisor comercial.

5.2.5 Plan de Proceso Financiero

Para el proceso financiero, se propone contratar al mismo contador que estaba trabajando por *outsourcing*, de forma directa y exclusiva con Vickytex S.A.S., con el fin de tenerlo disponible y enfocado en un 100% en la empresa, asegurando un trabajo de calidad y oportuno.

5.2.6 Plan de Proceso Operativo

Para este proceso, se propone el siguiente mapa con las actividades a desarrollar por la organización, en el área operativa:



Fuente: Elaboración propia.

5.2.7 Plan de Mercadeo y Ventas

MERCADEO Y VENTAS	RESPONSABLE	Frecuencia	Indicador	Linea base	Meta	Tiempo dedicado (horas)	Costo	Costo Anual
Realizar una base de datos de clientes prospectos.	Supervisor Comercial	Mensual	Base de datos realizada.	0	12	8	\$ 21.478	\$ 257.740
Diseñar un plan de captación de clientes.	Supervisor Comercial	Mensual	Número de clientes prospectados / número de clientes captados	0	100%	8	\$ 21.478	\$ 257.740
Diseñar un plan de fidelización de clientes captados.	Supervisor Comercial	Mensual	Número de clientes captados / número de clientes fidelizados	0	100%	8	\$ 21.478	\$ 257.740
Diseñar estrategias de publicidad.	Gerente General y Supervisor Comercial	Trimestral	Número de estrategias diseñadas.	0	4	8	\$ 88.145	\$ 352.580

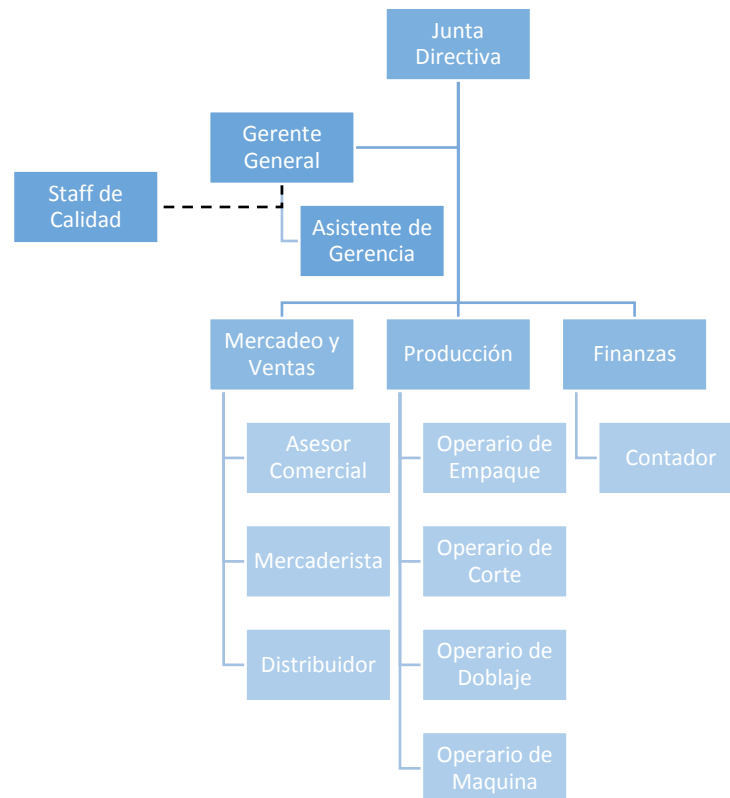
* Salario mensual Supervisores: \$644,350 Salario mensual Gerente General: \$2'000,000

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta el estudio de campo realizado en Vickytex, al igual que los marcos conceptuales y teóricos del presente trabajo, se considera pertinente diseñar una nueva estructura, en la que estén bien definidos los roles al interior de la empresa, incluyendo una mejor concepción de control y responsabilidades, vinculando así a todos los integrantes de la organización y ligándolos a los objetivos estratégicos de la organización. De esta manera, los empleados podrán ver y sentir que hacen parte de la organización, tendrán claro a quién dirigirse de ser necesario, y sabrán el lugar que ocupan y su importancia dentro de la empresa.

Organigrama sugerido.



Fuente: Elaboración propia.

En el área de Mercadeo y Ventas, se propone que el asesor comercial cumpla, aparte de sus funciones ordinarias, funciones de Supervisor Comercial, esto con el fin de buscar darle soluciones a problemas que no hay necesidad de escalar hasta el Gerente General. De esta misma forma, se propone darle a uno de los operarios, el rol de Supervisor de Producción, igualmente con el fin de dar soluciones más rápidas y eficaces, teniendo una comunicación directa con el Gerente General. Así mismo, se propone tener un *Staff* de Calidad, dependiente del gerente, el cual se encargará de la certificación de los procesos ejecutados por la organización. El asistente de Gerencia está para apoyar al Gerente en las tareas que este disponga.

6 CONCLUSIONES

Durante la realización de este documento, fue posible evidenciar que el diseño organizacional de la empresa objeto de estudio no ocupa un lugar importante dentro de las prioridades y el funcionamiento de la misma y por este motivo, no les permitía tener en cuenta las ventajas y desventajas de tener clara una estructura formalmente diseñada, y de no tenerla. También se hizo evidente la falta de planeación estratégica, lo cual ocasiona la falta de atención a numerosas variables como las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo y las fortalezas y debilidades internas. Durante el desarrollo de este, se intentó demostrar a los socios y colaboradores de Vickytex S.A.S. la importancia y utilidad que tiene el diseño e implementación de una estructura acorde a las necesidades y objetivos trazados por los mismos, y la necesidad de estudiar las variables antes mencionadas para potencializarlas, o en caso contrario, contrarrestarlas.

Por medio del estudio realizado a la organización, se descubren fortalezas de la organización, que la diferencian de su competencia, y que pueden y deben usarse para crecer en el sector. Por otra parte, el entorno ofrece oportunidades considerables que se deben aprovechar. Es decir, la empresa se encuentra en una posición estable, pero con condiciones que pueden ayudar a su crecimiento. El hecho de que los socios estén abiertos y dispuestos a escuchar recomendaciones, hace que la empresa tenga un futuro prometedor a mediano plazo.

El fin de este trabajo de grado es que Vickytex S.A.S. tome parte activa en la configuración y construcción de su futuro y así poder estar preparados para enfrentar el dinamismo de las economías actuales. Es necesario que la organización evalúe de forma acertada sus decisiones ya que toda acción tiene una reacción sobre el futuro de la empresa y puede representar un avance o en su defecto, un retraso en su crecimiento económico.

Durante la realización de este documento, y gracias a la flexibilidad y apertura por parte de socios y colaboradores, no se encontraron barreras que pudiesen perjudicar o frenar el cambio o los cambios necesarios para ejecutar adecuadamente el diseño organizacional propuesto.

Se logró plantear un adecuado diseño organizacional para Vickytex S.A.S. teniendo en cuenta diferentes variables como los factores externos e internos, así como el análisis estructural del sector y con base a eso, se diseñó una estructura acorde a las necesidades de la empresa, se estableció la misión y la visión de la cual expresa una identidad propia y una mirada de cómo será Vickytex S.A.S., en

un futuro cercano. También se establecieron políticas que apoyarán y guiarán el cumplimiento del diseño organizacional propuesto.

Se formularon planes de acción de acuerdo a los análisis interno y externo, y a la implementación del instrumento, proponiendo ideas que vayan acorde con la misma y que en especial sean ejecutables y alcanzables.

7 BIBLIOGRAFÍA

AGUILERA CASTRO, Adriana, CONTRERAS PALACIOS Fred Davinson, GÁLVEZ ALBARRACÍN Edgar Julián, RIASCOS ERAZO Sandra Cristina, y RODRIGUEZ OREJUELA Hector Augusto. *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en iberoamérica: informe Colombia 2012 FAEDPYME*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 2012.

ALCALDÍA DE CALI. *Bajó el índice de pobreza en Cali*. Cali, 2014.

ANDI. *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. Colombia, 2015.

—. *Encuesta de Opinión Industrial Conjunta*. 2014.

BANCO MUNDIAL. *Colombia: Panorama general*. Colombia, 2015.

BATEMAN, Thomas S. *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. Sexta. México, 2005.

BLANK BUBIS, León. *La administración de organizaciones, un enfoque estratégico*. Tercera. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2002.

BUENO, Eduardo. *Organización de empresas*. Segunda. Madrid, 2007.

Cali Cómo Vamos. «Informe de Calidad de Vida en Cali, Boletín de Prensa.» Cali, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración. Teoría, procesos y práctica*. Tercera. Bogotá D.C.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., 2001.

CIFRAS Y CONCEPTOS, Información Inteligente. *La gran encuesta PYME, Cuarta Lectura Regional y resultados primer semestre de 2014*. 2014.

COLCIENCIAS. *Desarrollo tecnológico e innovación industrial*. Bogotá, 2015.

GALÁN ZAZO, José Ignacio. *Diseño Organizativo*. Primera. Madrid: Thomson Editores Spain, 2006.

JONES, Gareth R. *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Séptima. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Administración. Escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2007.

MURILLO, Guillermo, Mónica García, y Carlos Gonzalez. *Cambio institucional y organizacional*. Cali, 2011.

OBSERVATORIO ECONOMICO INEXMODA. *Caracterización económica Medellín, Vale de Aburrá*. . Medellín, 2012.

OBSERVATORIO ECONÓMICO INEXMODA. *Tedencias tecnológicas ciclo de vida de producto*. Bogotá, 2011.

PORTAFOLIO. *Destacan futuro inversionista de Cali y Barranquilla*. Colombia, 2013.

—. *Textileros vuelven a terreno positivo*. Colombia, 2014.

REYES PONCE, Agustín. *Administración Moderna*. Primera. México: Limusa, 2005.

8 ANEXOS

ENTREVISTA 1

¿Cuál es su nombre?

Luis Mario Piedrahita.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

2 años.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Conductor, mensajero, operario.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Conductor, operario en el material. Gerente

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

No tengo conocimiento.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Si.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

Cambios en la ubicación de las maquinas. En general no.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

No, todo está bien.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Las funciones que desempeño son las normales de un mensajero/conductor.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

No porque me sacan.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Me encuentro a gusto con el funcionamiento.

ENTREVISTA 2

¿Cuál es su nombre?

German Vanegas

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

4 años

¿Cuál es su cargo en la organización?

Gerente

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Administrativas. Los resultados los muestro a los accionistas directamente.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

Financiera, producción y comercial.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Si.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

No.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Si, mejorar la parte comercial.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Dirigir la producción y el personal en general.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

Si, comercial y financiera.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Mi rol es directivo, y tengo la responsabilidad de que se generen utilidades para los socios y la producción marche bien.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Contratando personal especializado en la parte comercial.

ENTREVISTA 3

¿Cuál es su nombre?

Emilse Villegas.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

4 años.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Operaria.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Coser, ayudar a empacar, entre otras. Gerente.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

Conozco producción.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Sí.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

No, siempre ha sido lo mismo, coser, coser y coser.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Sí, ser más constantes. Que siempre haya producción.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Solo debería coser.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

Sí, el doblaje y el empaque.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Sí, tengo que cumplir un horario y unas funciones que realizar. Un tope de trabajo para coser en ocho horas.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Inyectándole más capital. Contratar al personal directamente con la empresa.

ENTREVISTA 4

¿Cuál es su nombre?

Diego Plaza.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

2 años.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Asesor comercial.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Ofrecer los productos y llegar a negociaciones concretas. Gerente.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

Gerencia, departamento comercial, contabilidad, producción, los que distribuyen.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Sí.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

Sí, se han mejorado los procesos de manera sistemática (la facturación y el inventario).

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Sí, por ejemplo sistematizar los insumos para optimizar la producción.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Mi cargo está bien diseñado ya que es asesor comercial y se cumple con la función de ofrecer los productos y venderlos.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

No.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Sí.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Precisar 3 cotizaciones, comprar al mejor proveedor vigilando siempre la calidad y los precios. Buscando varias alternativas al comprar los insumos.

ENTREVISTA 5

¿Cuál es su nombre?

Miguel Vanegas.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

3 años.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Asistente administrativo.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Mercadeo, despacho de mercancía, control de pedidos. Gerente.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

Creo que la empresa está compuesta por producción, mercadeo y contabilidad/ finanzas.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

No, porque no se visualiza una estructura clara dentro de la empresa.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

Se ha hecho un enfoque más hacia lo comercial para llegar con nuestros productos a nuevos clientes, se creó la página web como soporte a este enfoque, se han hecho más visitas y llamadas a prospectos. La producción sigue siendo igual debido a que se produce de acuerdo al número de pedidos durante la semana. La contabilidad y facturación se ha vuelto más sistemática, hace algunos años era muy manual este proceso.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Si, tener cierto nivel de producción semanal adquiriendo nuevos clientes y fidelizando los actuales.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Mi cargo debería tener cosas netamente administrativas, pero en ocasiones por la falta de personal me toca empacar, doblar y despachar un pedido en un lapso de tiempo mínimo.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

Si, lo relacionado con producción (doblar, cortar, empacar, sellar).

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si, debo cumplir con lo requerido por el gerente en el tiempo que él tenga estipulado.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Se debe organizar un poco mejor las funciones de cada uno ya que por estar haciendo una labor dejo de hacer otra y se genera retraso en los trabajos que me corresponden.

ENTREVISTA 6

¿Cuál es su nombre?

Walter Vásquez.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

4 años.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Operario.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Empaque, troquel, oficios varios, corte.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

No.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

No.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

No.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Sí, tener delegadas tareas semanales en caso de que no esté el gerente o el asistente.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Así está bien, debo cumplir las funciones de oficios varios y ayudar en la producción.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

Cuando hay mucha producción, otra persona debería encargarse del aseo porque eso me quita tiempo.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Sí, soy un empleado que debe cumplir las exigencias de mi jefe.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

La empresa debe mejorar en la forma de contratar a sus empleados ya que hay meses en los cuales no hay trabajo y eso me perjudica.

ENTREVISTA 7

¿Cuál es su nombre?

Liliana Villegas.

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

Dos años y medio.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Ventas y Mercadeo.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Presentación de nuevos productos, Atender lo relacionado con las ventas como toma de pedidos y la ubicación de los mismos en los puntos de ventas.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

Si.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Si.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

Si.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

No

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Como funciona en el momento, está bien.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

No.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Incrementar el número de referencias que se comercializan. Con más capital económico.

ENTREVISTA 8

¿Cuál es su nombre?

Leofania Bonilla

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

Un año y medio.

¿Cuál es su cargo en la organización?,

Operaria.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?

Cortar la tela, los cordones, doblar las sabanas y etiquetar los productos empacados.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?

No.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?

Si.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?

Los únicos cambios que he percibido han sido en la forma de doblar las sabanas, los protectores y las fundas. Las bolsas también han cambiado de material.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?

Si, tener claros los procesos que le toca desempeñar a cada persona.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?

Mi cargo está bien diseñado, a veces me cuelgo con el doblaje y necesito a alguien que me apoye en esta cuestión. Las funciones que cumpla son muy básicas.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?

Si, a veces me cuelgo con mis funciones porque la materia prima no se encuentra disponible.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?

Si.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Tener la materia prima disponible en el momento que llega el pedido, para no hacer las cosas a la carrera. Cada uno tener unas tareas asignadas de acuerdo a lo que debe realizar durante la semana o la quincena.

ENTREVISTA 9

Maritza Cuellar

¿Desde hace cuánto tiempo labora en la empresa?

1 año.

¿Cuál es su cargo en la organización?,
Operaria.

¿Cuáles son las funciones que desempeña? ¿Cuál es el cargo de su jefe directo?
Coser, doblar, sellar bolsas y empacar. Gerente.

¿Tiene usted claro cuáles son las áreas de la empresa?
No.

¿Está satisfecho con la forma en que funciona la organización?
Sí.

¿Ha percibido cambios en la forma en que funcionan las cosas en la empresa?
No.

¿Cree que deberían implementarse cambios en la empresa? ¿Cuáles?
Sí, a veces falta organización en la empresa. Debería quedar siempre alguien a cargo.

¿Cómo cree que debería estar diseñado su cargo? ¿Qué funciones debería cumplir?
Así está bien. Cumpló funciones de operaria.

¿Cree que algunas funciones debería desarrollarlas otra persona?
No.

¿Tiene claro cuál es su rol y cuáles sus responsabilidades dentro de la empresa?
Sí.

¿Cuáles son los aspectos de la empresa que se deben mejorar? ¿Cómo cree que podrían mejorarse estos aspectos?

Tener más orden, por ejemplo a veces necesito preguntar algo o no sé cómo hacer un proceso y no tengo a quien preguntarle ya que el gerente se ausenta en algunas ocasiones.