

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑIA
INGEPRAK LTDA, CON BASE EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2014

MARIBEL TRUJILLO USECHE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2012

PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑIA
INGEPRAK LTDA, CON BASE EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2014

MARIBEL TRUJILLO USECHE

TRABAJO DE GRADO

DAVID JOSE LEAL RAMON, Director Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALI

2012

2

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 17 febrero 2012

RESUMEN

El presente trabajo se realiza con el fin de proponer una estructura organizacional para la compañía INGEPRAK LTDA., con base en el plan estratégico 2012 – 2014.

Inicialmente se efectúa un diagnóstico interno y externo de la compañía, luego se procede a realizar la formulación de la estrategia, seguido de la propuesta de estructura organizacional coherente con el plan estratégico 2012 -2014, la cual servirá como medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización.

Por último se establecen los manuales de funciones como herramienta de soporte para la organización, en los cuales se mostrarán las funciones rutinarias de trabajo, específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Estructura Organizacional, Organización, Planeación, DOFA, PIC, POAM, Organigrama, Manuales de funciones.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mi familia por su apoyo incondicional para lograr la meta que me propuse hace cinco años.

Gracias en especial a mi madre que siempre ha sido mi apoyo y columna.

A mis hermanas porque sin su apoyo emocional no habría podido culminar este proyecto.

Y a todos que de una u otra forma me apoyaron en el transcurso de estos años.

“Pero sobre todo a Dios porque sin Él esta meta no se habría podido cumplir”.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de forma especial al profesor Alfonso Rodríguez Ramírez, quien fue la persona que me orientó y me ayudo en el desarrollo del trabajo.

Al Ingeniero Químico German Medina Rodríguez por sus conocimientos y oportunidad para hacer este estudio en su empresa.

A los profesores de la Universidad del Valle, por compartir sus conocimientos y experiencias en el transcurso de la carrera.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
INTRODUCCION	18
1. EL PROBLEMA	19
1.1DEFINICION DEL PROBLEMA	19
1.1.1. Descripción del problema	19
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICACION	21
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	25
1.4.1 Tipo de Estudio	25
1.4.2 Método de Trabajo	25
1.4.3 Fuentes y Técnicas para la Recolección de información	25
1.4.4. Tratamiento de la Información	26
2. MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO EMPRESARIAL	27
2.1.1 Aspectos Organizacionales	28
2.1.2 Políticas Administrativas	29
2.1.3 Portafolio de Servicios	30
2.1.4 Productos y Servicios	31

2.1.5 Algunos de los Principales Clientes	34
2.2 MARCO TEORICO	35
2.2.1 Las Partes de una Organización	36
2.2.2 Organización Formal e Informal	38
2.2.2.1 Organización formal	38
2.2.2.2 Organización informal	42
2.2.3 El Diseño de la Organización	43
2.2.3.1 La estrategia seleccionada y el diseño de la organización	44
2.2.3.2 El medio ambiente externo y el diseño de la organización	44
2.2.3.3 La tecnología y el diseño	47
2.2.3.4 El tamaño y el diseño de la organización	48
2.2.3.5 Los gerentes y el diseño de la organización	50
2.2.3.6 Concepto de la estructura	51
2.2.3.7 Concepto de organigrama	52
2.2.3.7.1 Clases de organigramas	53
2.2.3.7.1.1 Por su finalidad	53
2.2.3.7.1.2 Por su amplitud	54
2.2.3.7.1.3 Por su contenido	55
2.2.3.7.1.4 Por la disposición geográfica	56
2.2.4 La Departamentalización	58
2.2.4.1 ¿Cómo se departamentaliza?	59
2.2.4.1.1 Departamentalización por Funciones	59

2.2.4.1.2 Departamentalización por Productos	61
2.2.4.1.3 Departamentalización por Clientes	64
2.2.4.1.4 Departamentalización por zona Geográfica	65
2.2.4.1.5 Departamentalización por Proyecto	67
2.2.4.2 ¿Cuál es la mejor forma de departamentalizar?	69
2.2.5 Tipos de Estructura	70
2.2.5.1 Estructura Lineal	71
2.2.5.2 Estructura línea – asesoría	72
2.2.5.3 Estructura por divisiones	75
2.2.5.4 Estructura matricial	78
2.2.5.5 Estructura por unidades estratégicas de negocios	81
2.2.5.6 Estructura por conglomerados	82
2.2.6.7 Estructura adhocrática	84
2.2.6 Manuales de Funciones	86
2.3 MARCO CONCEPTUAL	89
3. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA COMPAÑIA	92
3.1 ANÁLISIS INTERNO DE INGEPRAK LTDA	92
3.1.1 Información administrativa	92
3.1.1.1. Datos generales de la organización	93
3.1.2 Situación Interna	94
3.1.3 Organización Administrativa	100
3.1.4 Relación con Proveedores	105

3.1.5 Relación con Clientes	105
3.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN	107
3.2.1 Balance General	107
3.2.2 Estado de Resultados	109
3.2.3 Razones Financieras	110
3.2.4 Análisis del Balance	112
3.2.5 Análisis del Estado de Resultados	116
3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS DE CALIDAD DE LA EMPRESA	117
3.4 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	118
3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	119
3.6 ANÁLISIS EXTERNO DE INGEPRAK LTDA	131
3.6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	131
3.6.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENANZAS	141
4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	147
4. 1 ANÁLIS DOFA	147
4.2 MISIÓN	150
4.3 VISIÓN	151
4.4 OBJETIVOS	151
4.4.1 Objetivos Estratégicos	151
4.5 TIPOS DE ESTRATEGIAS	152
4.5.1 Estrategias y Proyectos	153
4.6. PLAN DE ACCIÓN	156

4.6.1 Proyecto 1 Plan de Acción Proceso de Planeación Estratégica	157
4.6.2 Proyecto 2 Pan de Acción Mayor Participación en el Mercado	158
4.6.3 Proyecto 3 Plan de Acción Talento Humano	159
4.6.4 Proyecto 4 Plan de Acción Capital de Trabajo	160
4.7 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN	161
4.7.1 Presupuesto Plan de Acción Proceso Planeación Estratégica	161
4.7.2 Presupuesto Plan de Acción Mayor Participación en el Mercado	162
4.7.3 Presupuesto Plan de Acción Talento Humano	163
4.7.4 Presupuesto Plan de Acción Capital de Trabajo	164
4.8 FORMULACION DE POLÍTICAS	165
4.8.1 Política Empresarial	165
4.8.2 Política de Ventas	165
4.8.3 Política Financiera	166
4.8.3.1 Política de Cartera	166
4.8.3.2 Política de Gasto	166
4.8.4 Política de Apoyo	166
4.8.5 Política de Talento Humano	166
4.9 EVALUACIÓN Y CONTROL	167
4.10 FORMULACION POLITICAS ADMINISTRATIVAS	168
5. DISEÑO DE ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	170
5.1 ASPECTOS GENERALES	170

5.2 ANTECEDENTES	170
5.3 METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	170
5.4 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO	184
6. CREACIÓN DEL MANUALES DE FUNCIONES	188
6.1 ASPECTOS GENERALES	188
6.2 ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES	188
7. CONCLUSIONES	218
7.1 CONCUSIONES	218
7.2 RECOMENDACIONES	219
BIBLIOGRAFIA	220
ANEXOS	221

LISTA DE TABLAS

	pág
Cuadro No. 1 Personal actual de la compañía	101
Cuadro No. 2 Capacidad Directiva	119
Cuadro No. 3 Organización	120
Cuadro No. 4 Dirección	121
Cuadro No. 5 Capacidad de Servicios	123
Cuadro No. 6 Auditoria de Mercado	124
Cuadro No. 7 Calidad	125
Cuadro No. 8 Control	126
Cuadro No. 9 Servicio al Cliente	127
Cuadro No. 10 Capacidad Financiera	128
Cuadro No. 11 Capacidad Tecnológica	129
Cuadro No. 12 Capacidad de Talento Humano	130
Cuadro No. 13 Factores Económicos	141
Cuadro No. 14 Factores Políticos	143
Cuadro No. 15 Factores Socio – Demográficos	144
Cuadro No. 16 Factores Tecnológicos	145
Cuadro No. 17 Factores Competitivos	145
Cuadro No. 18 Factores Geográficos	146
Cuadro No. 19 Matriz de Estrategias DOFA	149
Cuadro No. 20 Plan de Acción Proceso de Planeación Estratégica	157
Cuadro No. 21 Plan de Acción Mayor Participación en el Mercado	158
Cuadro No. 22 Plan de Acción Talento Humano	159
Cuadro No. 23 Plan de Acción Financiamiento Capital de trabajo	160
Cuadro No. 24 Presupuesto Plan de Acción Proceso Planeación E.	161
Cuadro No. 25 Presp Plan de Acción Mayor Participación en el M.	162

Cuadro No. 26 Presupuesto Plan de Acción Talento Humano	163
Cuadro No. 27 Presupuesto Plan de Acción Capital de Trabajo	164
Cuadro No. 28 Evaluación y control	167

LISTA DE GRÁFICAS

	pág
Gráfica No. 1 Organigrama por su amplitud general	54
Gráfica No. 2 Organigrama por su amplitud parcial	54
Gráfica No. 3 Organigrama por su contenido estructural	55
Gráfica No. 4 Organigrama por su contenido funcional	55
Gráfica No. 5 Organigrama por su contenido personal	56
Gráfica No 6 Organigrama por su disposición geográfica	56
Gráfica No. 7 Organigrama horizontal	57
Gráfica No. 8 Organigrama circular	57
Gráfica No. 9 Departamentalización por funciones	59
Gráfica No. 10 Departamentalización por productos	62
Gráfica No. 11 Departamentalización por clientes	64
Gráfica No. 12 Departamentalización por zona geográfica	65
Gráfica No. 13 Departamentalización por proyectos	68
Gráfica No. 14 Ejemplo de varias formas de departamentalizar	70
Gráfica No. 15. Ubicación de la empresa	94
Gráfica No. 16 Organigrama actual de INGEPRAK LTDA	102
Gráfica No. 17 Organigrama por funciones	103
Gráfica No. 18 Diagrama de procesos	104
Gráfica No. 19 Proveedores por ciudades	105
Gráfica No. 20 Clases de clientes	106
Gráfica No. 21 Ubicación de clientes	106
Gráfica No. 22 Activos de INGEPRAK LTDA	107
Gráfica No. 23 Pasivos de INGEPRAK LTDA	108

Gráfica No. 24 Patrimonio de INGEPRAK LTDA	108
Gráfica No. 25 Ingresos Operacionales de INGEPRAK LTDA	109
Gráfica No. 26 Utilidad Operacional de INGEPRAK LTDA	109
Gráfica No. 27 Utilidad Neta de INGEPRAK LTDA	110
Gráfica No. 28 Variación anual de la Producción	134
Gráfica No. 29 Valor CIF de las importaciones	134
Gráfica No. 30 Crecimiento Económico en el Valle del Cauca	135
Gráfica No. 31 Pregunta No. 1	173
Gráfica No. 32 Pregunta No. 3	174
Gráfica No. 33 Pregunta No. 4	175
Gráfica No. 34 Pregunta No. 5	176
Gráfica No. 35 Pregunta No. 6	177
Gráfica No. 36 Pregunta No. 7	177
Gráfica No. 37 Pregunta No. 8	178
Gráfica No. 38 Pregunta No. 9	178
Gráfica No. 39 Pregunta No. 10	179
Gráfica No. 40 Pregunta No. 11	179
Gráfica No. 41 Pregunta No. 12	180
Gráfica No. 42 Preguntas a jefes de departamento No. 1	181
Gráfica No. 43 Pregunta a jefe de departamento No. 2	181
Gráfica No. 44 Edad	182
Gráfica No. 45 Sexo	182
Gráfica No. 46 Nivel Académico	183
Gráfica No. 47 Tiempo en la empresa	183
Gráfica No. 48 Tipo de contrato	184

ANEXOS

	pág
Anexo No. 1 Balances de la compañía años 2010 y 2011	221
Anexo No. 2. Cuestionario	222

INTRODUCCION

Las empresas MIPYMES son de gran importancia para la economía a nivel mundial y empresarial, ya que hacen un aporte significativo a la generación de empleo y a la estructura económica del país.

Este tipo de organización posee mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios de mercado y para emprender proyectos innovadores. De ahí la importancia de contar con una buena organización a su interior, pues algo notable en las MYPIMES es que a pesar de su crecimiento en muchas ocasiones éstas no subsisten en el mercado.

Las MIPYMES no tienen la exigencia de normalizar y estandarizar sus procedimientos, en algunos casos definen la misión, los principios, valores y normas los cuales buscan orientar a los objetivos de la misma, pero hay algo a lo cual hay que prestar importancia, sobre todo si hay personas a cargo, ya que estas necesitan conocer las diversas relaciones que estructuran el funcionamiento de la empresa, su nivel de jerarquía, el cual se identifica en el organigrama y el manual de funciones, documentos en el cual se describen las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada cargo que se desarrolla en una organización.

Para ello hay que tener en cuenta el diseño de la organización y sus componentes como división del trabajo, departamentalización, esfera de control y autoridad. Es esto lo que se define como la estructura organizacional de una empresa, es decir la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico de empresa.

La falta de un modelo explícito de estructura organizacional, fundamentado en las necesidades y metas de la compañía INGEPRAK LTDA., con el fin de mejorar su estructura constituyen el motivador fundamental del presente trabajo, el cual busca establecer las bases de su estructura organizacional, permitiendo de este modo ser competitiva a nivel nacional y facilitando unas relaciones intraorganizacionales más eficientes y efectivas, además se podrá brindar la oportunidad de facilitar el cumplimiento del plan estratégico diseñado para tres años (2012 -2014), el cual es la base de la nueva propuesta de la estructura organizacional

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

INGEPRAK LTDA., fue legalmente constituida desde mayo de 2002, en la ciudad de Santiago de Cali, con el objetivo de integrar soluciones a nivel de ingeniería industrial e ingeniería civil de tal forma que pueda prestar servicios integrados de acuerdo a la necesidad del cliente.

Desde su comienzo su objetivo ha sido prestar un excelente servicio integrado a sus clientes en el cual se destaque la puntualidad, confiabilidad y credibilidad, lo que le ha permitido tener una posición cada vez mayor en el mercado vallecaucano.

Para poder lograrlo, la compañía se ha enfocado en desarrollar servicios de manera integral para ello ha ido desarrollando herramientas y estrategias que le permitan suplir las necesidades de sus clientes y ampliar su portafolio de servicios, sin embargo esto ha conllevado a replantearse si el modelo de organización que se tiene hasta el momento puede ayudarle a ser competitiva en el mercado, o si hace falta implementar herramientas de apoyo.

1.1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La estructura organizacional es diseñada en una organización para definir las guías, parámetros y los procedimientos necesarios para que el equipo de trabajo logre alcanzar el objetivo principal. Sin embargo, el obstáculo que se presenta al momento de elaborar una estructura organizacional es lograr que los miembros de la misma se adapten, se identifiquen y asuman sus funciones.

Actualmente INGEPRAK LTDA., no tiene una estructura organizacional expresa que le permita organizar, categorizar y delegar tareas, pues sus funcionarios actualmente ejecutan las labores de manera autónoma de acuerdo a una relación tácita de orden, pero no existe un manual explícito que defina y aclare las funciones de los cargos que existen actualmente en la empresa, ya que en este momento falta orientación precisa para las acciones en cada una de los departamentos que conforman la empresa, fundamentalmente a nivel operativo

pues se debe orientar y mejorar los esfuerzos de cada colaborador para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado, además se evidencia el desperdicio de tiempos y esfuerzos de los colaboradores al tener que estar constantemente controlando y supervisando innecesariamente.

La compañía no está estructurada por un conjunto de cargos, esto ha hecho que carezca de una herramienta que ayude al personal actual y al nuevo a familiarizarse con sus responsabilidades y funciones ya que actualmente se evidencian funciones y responsabilidades compartidas las cuales no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa.

INGEPRAK LTDA., no cuenta con una estructura organizacional que facilite la manera de organizar las actividades de la compañía, se especifique la división, agrupación y coordinación de las actividades, la relación existente entre el gerente y los colaboradores y de cada uno entre sí.

Dado lo anterior se hace necesario que se defina de manera explícita cada cargo, sea de orden superior o subordinado, con el ánimo de establecer las relaciones laborales, incrementar el rendimiento del personal y preparar la empresa para un crecimiento sostenido en la actual coyuntura de fortalecimiento de MIPYMES que vive el país.

A medida que se logre desarrollar este propósito, se conseguirá mejorar las dificultades por las cuales atraviesa la compañía, pues es frecuente, que algunas actividades se demoren debido a que no se ejecutan de manera apropiada, es decir, haya lugar a reprocesos al no ser llevadas a cabo adecuadamente.

Teniendo presente los aspectos anteriormente mencionados se desea proponer una planeación estratégica elaborada con las directivas de la empresa y su posterior implementación en la estructura organizacional para la compañía INGEPRAK LTDA., que permita el desarrollo de los miembros de la compañía en un equipo de trabajo coherente, coordinado y que se dirija hacia la misma dirección, que optimice los recursos y tenga vocación de sacrificio hacia las metas colectivas de la organización y de este modo se alcancen las metas fijadas en la planeación estratégica.

Analizado lo anterior surge el interrogante sobre si ¿es realmente necesaria la implementación de una nueva estructura organizacional que permita la implementación práctica de la planeación estratégica, teniendo en cuenta que dicha estructura implique la existencia de un orden de jerarquía, distribución y

asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, datos e información que fluyen a través de las distintas líneas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Propuesta de una nueva estructura organizacional para la compañía INGEPRAK LTDA., coherente con el plan estratégico 2012 – 2014.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el análisis interno y externo de la compañía INGEPRAK LTDA.
2. Elaborar el plan estratégico de la compañía INGEPRAK LTDA., para los años 2012 – 2014.
3. Formular la propuesta de Estructura Organizacional para la compañía INGEPRAK LTDA., de acuerdo al plan estratégico para los años 2012 – 2014.
4. Diseñar el organigrama de la compañía INGEPRAK LTDA., de acuerdo a la propuesta de estructura organizacional.
5. Establecer los manuales de funciones de INGEPRAK LTDA.

1.3 JUSTIFICACION

La organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Una organización definida a partir de la creación de una estructura, determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

La estructura es una herramienta de que dispone una organización para poder implementar y ejecutar la estrategia que se ha seleccionado con el fin de poder lograr los resultados deseados.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades¹.

El entorno condiciona las estrategias de una organización y éstas condicionan la estructura organizacional; sin embargo, la estructura establece límites a la definición de estrategias, pues la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos disponibles².

Según Henry Mintzberg (1998) la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas³.

En la estructura, las partes están integradas, es decir se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización en general.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

¹ www.getiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm

² scribd.com/doc/4781384/Planificación-y-Gerencia-Estratégica

³ MINTZBERG, H. 1998. La Estructuración de las Organizaciones, 1º edición, 5º reimpresión, Barcelona, Ariel.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. De ahí que la estructura organizacional implica: organizar, categorizar y delegar tareas para alcanzar un objetivo en particular, dado por la alta gerencia.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible⁴.

Al verlo desde el punto de vista empresarial se puede decir que la esencia de la estructura organizacional es⁵:

En primer lugar, la toma de decisiones, luego ver como estas se implementan dando como resultado la realización de los objetivos de la compañía.

En segundo lugar, la estructura organizacional debe reflejar la autoridad que dispone la administración de una empresa, pues en toda empresa de importancia, todos los mandos están organizados dentro de un orden jerárquico en cuya cúspide de una pirámide se hallan los directivos ejecutivos y luego en forma escalonada a distinto nivel se encuentran las autoridades de menor jerarquía, hasta llegar a las bases, de modo que las órdenes van descendiendo en esta escala y cada uno de estos niveles de autoridad es responsable ante la instancia superior de acuerdo con las normas y funciones que tiene la empresa.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan, tiene que reflejar su ambiente. Del mismo modo que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser en la estructura de una organización. Tienen que diseñarse para que operen, permitan los aportes de los miembros de un grupo y ayuden a la gente a lograr con eficiencia y eficacia sus objetivos en un futuro cambiante.

El administrador que está gerenciando una organización y ya ha fijado la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, necesita diseñar la estructura apropiada ya que esta se encarga de definir qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién dependerá de quién y dónde se tomarán las decisiones⁶.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

⁵ www.virtual.unal.edu.co/cursos/sede/manizalez/4010014/contenidos/capitulo6

⁶ STEPHEN P, ROBBINS, Comportamiento Organizacional 6º Edición. México 1994, 5 p.

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar los objetivos, como los objetivos se derivan de la estrategia global de la compañía, es lógico suponer que la estrategia y la estructura deben estar muy relacionadas. En concreto la estructura debe ceñirse a la estrategia⁷.

Si la administración aplica un cambio importante a la estrategia de la organización, habrá que modificar la estructura para adaptarse y sustentar el cambio.

La relación entre estrategia y la estructura se basa en los estudios realizados por Alfred Chandler⁸ en los cuales llegó a la conclusión de que los cambios de estrategia de las sociedades preceden y conducen a cambios en la estructura de la organización.

La tesis de Chandler argumentaba que, conforme las estrategias evolucionaban de las orientadas a un solo producto, a las de diversificación de productos, pasando por las de integración vertical, la administración tendrá que desarrollar estructuras más elaboradas para mantener su eficacia.

⁷ SAEZ VACAS, F., GARCIA Oscar, PALAO Javier, ROJO Pedro, Innovación Tecnológica. Madrid 2003,124 p.

⁸ CHANDLER DUPONT, Alfred, Strategy and Structure 1962.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo es de carácter descriptivo, el cual permite conocer las situaciones y actitudes predominantes a través de describir las actividades, procesos y maneras de realizar las labores, ya que no solo se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones existentes entre las variables, permitiendo así responder a cuestiones como: quién, qué, cuando, dónde, algunas veces y cómo.

1.4.2 METODO DE TRABAJO

Para la realización de la propuesta sobre la nueva estructura de INGEPRAK LTDA, se manejarán los pasos del método deductivo - inductivo.

Se parte de una evaluación y diagnóstico de la empresa como organización, para posteriormente generar reuniones con los directivos de misma y de esta manera tener los materiales para desarrollar conjuntamente un plan estratégico. A continuación se procede a implementar el rediseño organizacional propuesto para alcanzar las metas del plan estratégico.

1.4.3 FUENTES Y TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION

Las fuentes para la recolección de información que se utilizan en el desarrollo del trabajo son de dos clases: Secundarias y Primarias⁹:

Fuentes secundarias: El Gerente General tiene de manera tácita el organigrama de su compañía, sin embargo, éste no está visible para los demás colaboradores, solo es conocido en la Gerencia General, se logra que el Gerente lo permita visualizar, a partir del mismo, se comienza a trabajar para lograr los cambios que permitan ajustar la estructura organizacional de la compañía.

⁹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, 4 Edición, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 2001, p 249 -251.

Se acude a libros de Diseño organizacional, Administración Estratégica, Estructura Organizacional y Comportamiento Organizacional para identificar los pasos necesarios que permitan diseñar la estructura de la organización de acuerdo a la necesidad de la misma,

Fuentes primarias: Se maneja la observación directa la cual permite evidenciar y visualizar la ejecución de las diferentes actividades inherentes a las funciones de cada cargo.

Encuesta estructurada: Se realizan cuestionarios que permiten obtener la información necesaria para elaborar los manuales de funciones y delimitar la responsabilidad de cada funcionario.

Entrevista estructurada: Se llevan a cabo conversaciones con el Gerente General para conocer las inquietudes del mismo y las necesidades que deseaba suplir, igualmente se permite evidenciar la estructura de la organización actualmente.

1.4.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION

Una vez obtenida la información por medio de las encuestas estructuradas las cuales seguían un esquema de preguntas cerradas y abiertas con el objetivo de captar información necesaria para determinar la identificación de cargo, requisitos del mismo, descripción de funciones y responsabilidades se procede a reunión con el gerente general y las directivas para que se evalúe la información ya condensada y se proceda a dar las sugerencias y mejoras con el fin de elaborar los manuales de funciones, para su revisión y posterior autorización.

Las entrevistas estructuradas con el Gerente General permiten conocer la manera como ha ido evolucionando la compañía pero también la forma que se está direccionando la misma y hacia donde se espera llegar, debido a ello se pudo conocer datos que no estaban disponibles en ninguna otra forma

Cabe destacar que las entrevistas con la gerencia general son base para realizar el programa de dirección estratégica para los años 2012- 2014.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO EMPRESARIAL

INGEPRAK LTDA., es una empresa vallecaucana constituida mediante escritura pública No. 1476 del 20 de mayo de 2002, notaria doce de Cali, inscrita en la Cámara de Comercio el 29 de mayo de 2002, bajo el número 12102 del libro IX. Matricula mercantil No. 585121-3 del 29 de mayo de 2002.

Por escritura No. 1476 del 20 de mayo de 2002 fue nombrado Representante Legal el señor German Medina Rodríguez.

Por escritura número 6697 del 08 de noviembre de 2004, notaria séptima de Cali, inscrita en la cámara de comercio el 11 de noviembre de 2004, bajo el número 12142, del libro IX, cambió su domicilio de Yumbo a Cali.¹⁰

Su domicilio comercial es la ciudad de Cali, la dirección y administración de la sociedad están a cargo de la Junta de Socios y el Gerente General, quien actúa como representante legal de la sociedad.

Su objeto social es el diseño, elaboración y montaje de maquinaria y equipo industrial, mantenimiento industrial, químico ambiental y mecánico en general, diseño y elaboración de productos de uso industrial o comercial, diseño, instalación y mantenimiento de redes eléctricas o equipo eléctrico, diseño, instalación y mantenimiento de sistemas de automatización industrial, alquiler de equipos de mantenimiento industrial, suministro de personal calificado, diseño, instalación y mantenimiento de obra civil y estructura metálica.

La compañía pertenece al segmento micro empresa, según la clasificación reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley MIPYMES y sus modificaciones según la Ley 905 de 2004.

¹⁰ Cámara de Comercio de Cali. Certificado de Existencia y Representación, 2012. p 1- 3.

2.1.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

MISION



VISION



2.1.2 POLITICAS ADMINISTRATIVAS

- POLÍTICA EMPRESARIAL

La empresa desea ser una fuente de conocimiento y de bienestar para los colaboradores y posicionarse como referencia inequívoca en su especialidad.

- POLÍTICA DE CALIDAD

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en productos y servicios de calidad contando con infraestructura física adecuada, equipos y herramientas especiales.

Personal idóneo, capacitado en normas de seguridad necesarias que nos permite ejecutar proyectos en las instalaciones de nuestros clientes alcanzando de esta forma la optimización de los recursos y así garantizar puntualidad, disponibilidad, conocimiento, experiencia y rentabilidad.

- POLÍTICAS DE CUMPLIMIENTO

Consolidamos el cumplimiento de las metas contractuales, logrando que se ejecuten los trabajos (obras, servicios, suministros) dentro de los presupuestos de tiempo e inversión previstos originalmente.

- POLÍTICAS AMBIENTALES

Velamos por la mitigación del impacto ambiental garantizando la puesta en marcha de un Plan de Manejo, con el objeto de minimizar los daños ambientales que se generan y dar cumplimiento a la normatividad ambiental.

2.1.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Diseño, elaboración e instalación de estructura metalmecánica para maquinaria y techos.
- Fabricación de réplicas de toda clase de máquinas con o sin sistemas de automatización.
- Diseño, elaboración e instalación de maquinaria.
- Mantenimiento, traslado (izado y/o descuelgue) y fijación de maquinaria de hasta 22 toneladas.
- Mantenimiento y reconstrucción de maquinaria hidráulica, neumática y transmisión de potencia. (Llenadoras, dosificadoras, selladoras y alimentadores).
- Diseño, elaboración e instalación de tanques de almacenamiento, desmineralizados y filtros depresión.
- Mantenimiento y reconstrucción de torres de enfriamiento.
- Mantenimiento y reparación de calderas pirotubulares y acuatubulares, instalación de líneas de vapor.
- Mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos.
- Automatización de sistemas (PLC's, sensores, actuadores)
- Interventoría en contratos con Proveedores de Servicios, Obras o Suministros.

Foto No. 1 Envasadora



Foto No. 2 Tanques



2.1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La compañía se ha caracterizado en desarrollar tres campos de acción:

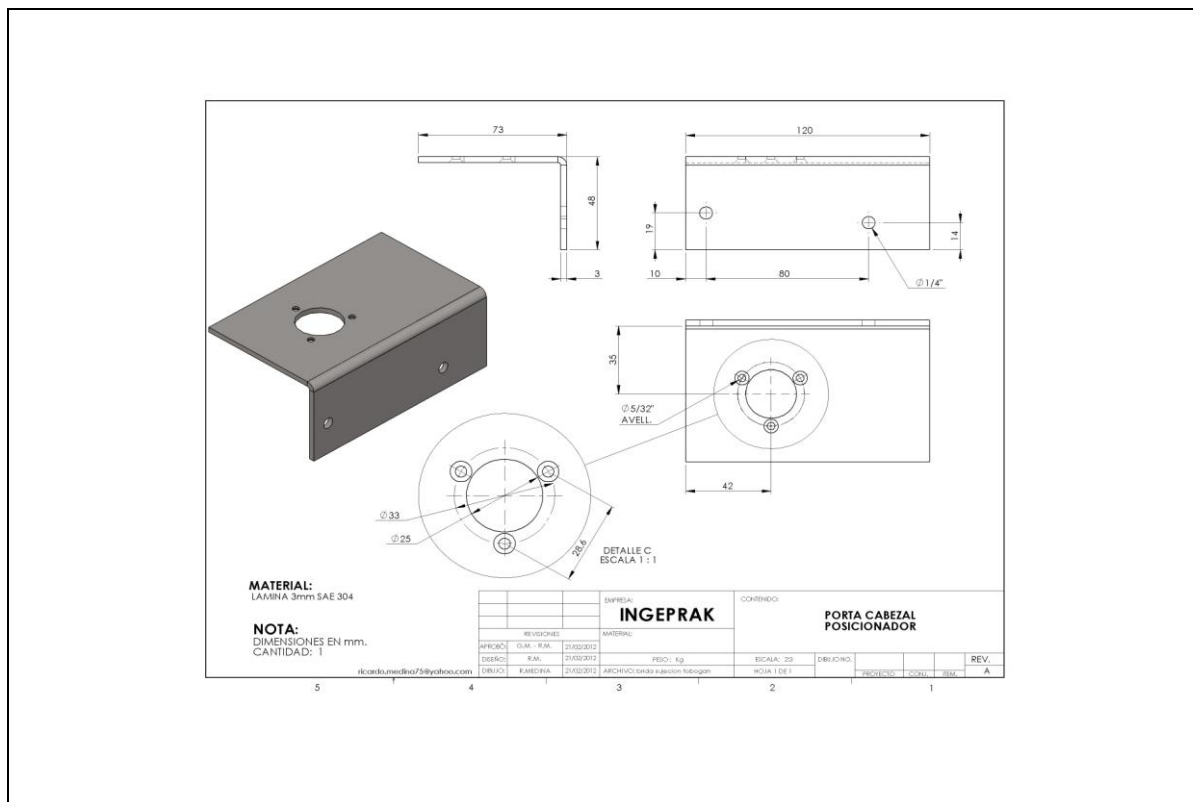
- Diseño, fabricación y montaje de estructura metálicas
- Construcciones civiles llave en mano
- Mantenimiento y elaboración de maquinaria y elementos mecanizados.

Se cuenta con cuatro divisiones especiales de acuerdo a las necesidades de los clientes:

División de diseño

El área de la compañía encargada de plasmar en dibujos, bocetos y esquemas los requerimientos del cliente con el fin de indicar las tecnologías y herramientas que se deben utilizar, además se presenta un presupuesto del desarrollo de los diseños.

Fuente: Departamento de Proyectos



División de productos químicos

Tratamiento químico a la alteración de las características físico – químicas de una sustancia hasta adecuarlos a unos patrones predefinidos y deseados

El objetivo principal de un tratamiento químico es preservar la integridad de los materiales constituyentes de los diversos circuitos para mantenerla operación de un sistema de planta en el nivel óptimo de disponibilidad, seguridad, fiabilidad, economía y eficiencia durante la vida útil de su instalación.

Foto No. 4 Limpieza de Caldera



Foto No. 5 Mantenimiento de Caldera



División de mantenimiento industrial INGEPRAK LTDA., cuenta con capacidades únicas para el diseño, desarrollo e integración de sistemas de hardware y componentes electrónicos, así como en el software que los controla.

Foto No. 6

Foto No. 7

Mantenimiento Industrial



2.1.5 ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES CLIENTES A NIVEL NACIONAL SON:



- ETERNIT PACIFICO
- NOVARTIS DE COLOMBIA S.A
- LABORATORIOS BAXTER
- RUBERMIX S.A
- CARTONES AMERICA
- CALZATODO
- CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR
- EL TIEMPO
- PLURISERVICIOS LTDA
- MERCEDES GARCES

2.2 MARCO TEORICO

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros. La estructura misma está compuesta de tres elementos. El primero se refiere al grado en que las actividades de la organización se descomponen o diferencian. Esto se llama complejidad. En segundo lugar está el grado en que se usan reglas y procedimientos, este componente se llama formalismo. El tercer componente de la estructura es la centralización, que se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones. Estos tres componentes, juntos, constituyen la estructura organizacional ¹¹.

La estructura es la herramienta que le permite a la organización alcanzar sus objetivos a través de una determinada disposición de sus recursos, que le facilitara realizar sus actividades y coordinar su funcionamiento; acuerda la forma en que una organización realiza su distribución del trabajo facilitando la coordinación de las actividades y el control de las acciones de sus integrantes.

Según Mintzberg (1998) la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas ¹².

Diseñar la estructura implica la descomposición de tareas completas en trabajos individuales, y su posterior reunión en sectores, departamentos o unidades de un tamaño adecuado.

Una estructura organizacional cumple ciertas funciones básicas ¹³.

- Debe servir para lograr los objetivos organizacionales.

¹¹ ROBBINS P, Stephen, Organization Theory: Structure, Design, and Applications, 3ª ed, capítulo 4.

¹² MINTZBERG, H. 1998. La Estructuración de las Organizaciones, 1º edición, 5º reimpresión, Barcelona, Ariel.

¹³ HALL, R. Organizaciones: Estructura y Proceso, México, Prentice Hall, 33 p.

- Regula el comportamiento de las personas, imponiendo a los individuos una adaptación a la organización.
- La estructura es el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Toda definición que se haga del concepto de estructura incluirá los siguientes elementos ¹⁴.

- a. Especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo (puesto) y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en unidades, sectores o departamentos, los que también serán agrupados, a su vez, en unidades mayores que los contengan, considerando su especialización, similitud o vinculación de sus procesos o de sus funciones.
- b. Determinación del sistema de autoridad por el cual se consolidaran los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones, los alcances de las responsabilidades.
- c. Fijación de los mecanismos instrumentales que posibiliten la coordinación vertical y horizontal de las personas entre sí, por un lado, y de las unidades o departamentos, por el otro.

La estructura emerge como consecuencia de las decisiones de diseño tomadas por los directivos de una organización. En consecuencia, puede ser modificada cuando las necesidades de la organización así lo requieran. La estructura define de manera relativamente estable las posiciones de trabajo y sus respectivas actividades rutinarias que en su combinación y agregación permiten la obtención de los objetivos de la organización.

2.2.1 LAS PARTES DE UNA ORGANIZACIÓN

Como paso previo a la consideración del proceso lógico del diseño estructural y, por ende, a la comprensión de cómo se estructuran las organizaciones, resulta pertinente conocer y considerar las diferentes partes que se reconocen como componentes de las organizaciones en general.

¹⁴ VOLTENTESTA, Jorge Roberto, Organizaciones, Procedimientos y Estructuras. Buenos Aires Argentina: Osmar D. Buyati, 2007, 320 p.

Para Mintzberg (1998)¹⁵ las partes que componen la organización son:

Ápice estratégico:

Congrega a todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de la dirección general de la organización. Esta parte tiene la obligación de ejercer la dirección de la organización hacia la obtención de su misión y objetivos.

Para esto realiza básicamente tres funciones. La primera, es coordinar las actividades de la organización mediante la supervisión directa, de manera que toda la organización funcione correctamente como un sistema integrado. A tal fin, la supervisión directa se ejerce asignando recursos, resolviendo conflictos, designando al personal, emitiendo órdenes de trabajo, tomando decisiones importantes para la vida de la organización, verificando el accionar de los empleados además de motivarlos y recompensarlos.

La segunda de las funciones se relaciona con la realización de actividades de vinculación con el entorno de la organización, con el objeto de ser la cara visible de la organización, de obtener información, o bien de lograr acuerdos con agentes externos; finalmente, tiene la obligación de realizar el diseño estratégico de la organización. Tal función resulta de su ubicación y perspectiva, ya que esa tarea no podría ser efectuada si no se contara con la posibilidad de acceso a fuentes externas de información, a poseer una visión general de la organización y a la capacidad de interpretación de las señales del entorno.

La Línea Media: es el elemento que une el núcleo de operaciones con el ápice estratégico, estando formado por todas aquellas personas que tienen autoridad formal sobre el trabajo de otros. Desde gerentes del más alto nivel hasta los operarios de planta de producción conforman este sector donde se encuentra esta cadena de autoridad descendente, que se configura en una verdadera jerarquía organizativa en la medida en que se van estratificando los niveles de la organización.

¹⁵ MINTZBERG, H. 1998. La Estructuración de las Organizaciones, 1º edición, 5º reimpresión, Barcelona, Ariel.

Esta disposición permite que, por un lado, las directivas emanadas en la parte superior de la organización, se transformen en operaciones concretas en su parte inferior; esta mediación se ejerce principalmente por medio de la supervisión directa. Por otro lado, actúa como un verdadero relé de información en el proceso que ésta realiza desde sus niveles inferiores hacia arriba de la organización, portando los elementos retroinformativos necesarios para la verificación el control de las actuaciones.

Estas tres partes si bien muestran aspectos diferenciales, están integradas en un solo cuerpo a través del cual se manifiesta una sola línea de autoridad formal.

2.2.2 Organización Formal e Informal

Al diseñar una organización, lo que se está diseñando es la organización formal, pero también surge la organización informal que se forma por diversos motivos como ¹⁶:

2.2.2.1 Organización formal

La organización formal es la que diseña la Gerencia General para poder implementar la estrategia seleccionada y poder así lograr los objetivos y cumplir la misión de la organización.

La organización formal establece ¹⁷:

- Las actividades que de deben realizar
- Quien es responsable de cada actividad
- Con quienes se deben realizar las actividades
- A qué personas se debe informar
- Quién lo informa a uno
- Con qué personas se debe consultar
- Las líneas de comunicación: quién es emisor, quién es receptor
- Qué tanto se debe centralizar o descentralizar la toma de decisiones

¹⁶ BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico, Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda., 2002, 208 p.

¹⁷ Ibid.

La organización formal es necesaria porque:

- La organización actúa como un todo y no como una suma de partes.
- La organización puede lograr resultados que de otro modo serian inalcanzables.
- Queda más claro para los integrantes de la organización lo que se espera de ellos ¹⁸.
- Ayuda a los administradores a saber quien tiene la información necesaria para tomar decisiones.

Sino se cuenta con una organización formal todo quedaría al azar: la asignación, la agrupación y las relaciones de personas, recursos y tecnología no serian las apropiadas y necesarias para obtener la estrategia seleccionada.

A continuación se presentan las decisiones que tiene que tomar la persona o grupo que va a diseñar la organización formal para una organización nueva.

1. División de actividades

La primera decisión que hay que tomar es qué actividades son necesarias para poder implementar la estrategia. Estas actividades son las actividades claves o criticas para poder obtener la estrategia ¹⁹. Las otras actividades son de apoyo para realizar las labores rutinarias.

La división de las actividades conlleva la especialización de las actividades. La división de las actividades en trabajos separados se llama especialización. En una microempresa o en una organización pequeña, el dueño o gerente propietario puede realizar todas las actividades o no tiene más remedio que hacerlo. Pero a medida que la organización crece, ya es imposible para él realizar todas las actividades y comenzará a conseguir ayudantes para dividir las actividades. De modo que la división y la especialización surgen con el crecimiento de la organización.

¹⁸ HELLRIEGEL, D. y J.W, Slocum Jr. Management.3ª. ed., Reading, Mass, Addison-Wesley publi. Co, 1982, 246 p.

¹⁹ A.A, Thompson y STRICKLAND A.J. Formulación de Estrategias y Ejecución, Texas, Business Publications Inc., 1983, 315 p.

Una de las razones por las que se dividen las actividades y se especializan es que se aumenta la eficiencia²⁰. Otra razón es que se aumenta la productividad²¹.

Para que sea exitosa la división y la especialización de actividades deben existir dos requisitos mínimos²²:

- a. Que haya un volumen bastante grande de trabajo
- b. Que exista una estabilidad en:
 - El volumen de trabajo establecido
 - El diseño del producto
 - La asistencia del personal

2. Departamentalización

Ahora hay que decidir cómo agrupar las diversas actividades, tanto las claves como las de apoyo. La forma como las actividades deben formarse en grupos especializados se llama departamentalización o diferenciación horizontal²³.

La forma de departamentalización depende de la estrategia que se ha seleccionado y no hay una formula única que se aplique a todas las situaciones. Si la estrategia elegida es la de diversificación se agruparan las actividades de cierta forma, pero si la estrategia es la de innovación se agruparan de otra forma.

²⁰ RUE, LW. y L..L, Byars. Management: Theory and applications. 3a, ed. Homewood, Ill., Richard D. Irwin INC. 1983,183 p.

²¹ MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J, Prentice-Hall Inc, 1979, 70 p.

²². Koontz, H., O'Donnell y H. Weihrich. Essentials of Management.4ª. Ed., New York, McGraw – Hill Book Co., 1986, 183 p.

²³ BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico, Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda., 2002, 209 p.

3. Tipo de Estructura

La siguiente decisión que hay que tomar es qué tipo de estructura sería más conveniente para implementar la estrategia ²⁴:

- Estructura lineal
- Estructura línea – asesoría (línea – staff)
- Estructura por divisiones
- Estructura matricial
- Estructura por unidades estratégicas de negocios
- Estructura adhocrática

4. Centralización – descentralización

La decisión que hay que tomar ahora es que tan centralizado o qué tan descentralizada va a ser la toma de decisiones en la organización. En una organización recién establecida va a haber mucha centralización ²⁵.

Se irá descentralizando de acuerdo a si se produce un solo producto o muchos productos, la estrategia que se ha seleccionado, la dispersión geográfica de las fabricas y de las sucursales, qué tanta confianza tiene la Gerencia General en los jefes de la gerencia media y de los diversos departamentos en los niveles inferiores.

5. Crecimiento y reorganización de la organización

En la realidad organizacional, las organizaciones crecen, se desarrollan, cambian, se reorganizan y con todo esto, su estructura va variando. Y debe variar su estructura si la organización quiere seguir viva.

El enfoque moderno dice que la estructura formal de la organización debe cambiar con la estrategia seleccionada ²⁶. Para organizaciones ya establecidas con una cierta estructura, al elegirse una nueva estrategia debe adaptarse y cambiarse la estructura de acuerdo con la estrategia.

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm>

²⁵ ——— La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico, Cali, Artes Gráficas del Valle Ltda., 2002, 209 p.

²⁶ Ibid.

Claro que la estructura también varía con medio ambiente externo, con la tecnología utilizada y con el tamaño de la organización.

2.2.2.2 Organización informal

La Gerencia General, por medio de la organización formal, indica a las personas qué actividades deben realizar, cómo deben realizarlas, con quién o quiénes relacionarse. Pero las personas que entran a la organización a ocupar los diversos cargos tienen diferentes personalidades, traen diversas experiencias, han tenido diferentes jefes y tienen diferentes expectativas sobre el trabajo ²⁷.

También tienen diferentes necesidades que quieren satisfacer:

- Necesidades de subsistencia o biológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales o de aceptación
- Necesidades de reconocimiento de la labor realizada
- Necesidades de autorrealización

Debido a que las personas buscan satisfacer estas necesidades 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.

La organización informal consiste de “Una red de relaciones sociales y personales que surgen espontáneamente a medida que las personas se asocian con otras, y que no han sido establecidas ni han sido requeridas por la organización formal”.

Las personas comienzan a congeniar y a socializar con otras, sobre todo con las que están cerca de su puesto de trabajo, y se van formando grupos de personas que les gusta la música, que les gusta la pesca, que son de determinada zona geográfica. Cuando se entra al comedor de una organización, las horas de almuerzo, se observan grupos informales que se forman.

²⁷ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. 210 p.

También hay ciertas personas que sin ser jefes y sin ocupar cargos administrativos poseen dinamismo y una personalidad dominante que hacen que los demás los sigan y acaten sus decisiones. Estas personas con su poder e influencia forman sus grupos y su organización informal y, a la postre, serán los verdaderos jefes. Lo ideal para un jefe que ha sido nombrado para un determinado cargo es que tenga también una cierta personalidad y un dinamismo que haga que las personas lo sigan en vez de que lo obedezcan.

La organización informal modifica y complementa la organización formal. Cuando una organización sufre cambios rápidos, sobre todo tecnológicos, y la organización formal no se ha actualizado en relación con los cambios, surge la organización informal.

También la organización informal se forma cuando ciertas partes de la organización formal no funcionan del todo o no lo hacen adecuadamente.

Si el comité A no se reúne porque el jefe no le parece importante el que se reúna, los integrantes del comité, y aún otras personas a las que afectan las decisiones, podrán reunirse informalmente en casa de uno de ellos y discutir la situación.

Un jefe debe entender que la organización informal es algo tan natural como la organización formal. Debe estudiar la estructura informal y ver su forma de operar para utilizarla con el fin de obtener la estrategia seleccionada, ya que una gran parte del trabajo que se realiza en las organizaciones se hace informalmente.

2.2.3 EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Diseñar es crear. Al diseñar, se está creando algo; uno de los objetivos del diseño es precisamente crear un todo y no una suma de partes.

Al diseñar una organización, la persona o grupo que realiza el diseño está aplicando sus conocimientos, su creatividad, sus gustos sus ideas, etc., sobre lo que debe ser una organización.

También está creando un todo y no una suma de partes. Está creando una organización y no una suma de secciones y departamentos.

Al diseñar una organización se está diseñando la parte formal de la organización.

Como dice Khandwalla (1977) ²⁸, a primera vista parece que los diseños de las organizaciones fueran iguales, pero existe mucha diferencia entre los diferentes diseños de las organizaciones, incluso para las organizaciones de la misma clase.

Hay varios factores que afectan o modifican el diseño de una organización. Estos factores son: el medio ambiente externo, la tecnología, el tamaño de la organización, la estrategia seleccionada y los valores, creencias, actitudes y fobias del gerente general que diseña la organización.

No se diseña una organización para siempre. El diseño cambia con los factores que se han nombrado. Como dicen Kast y Rosenzweig (1976) ²⁹ el diseño de una organización nunca se termina.

2.2.3.1 La estrategia seleccionada y el diseño de la organización

La idea de que el diseño de la organización corresponde con los requerimientos de la estrategia seleccionada es un desarrollo bastante moderno, más bien reciente. Esta idea está basada en las investigaciones realizadas por más de 20 años en 70 grandes corporaciones norteamericanas por el historiador Alfred Chandler (1962) ³⁰. De acuerdo con Chandler, al adoptar la organización una nueva estrategia se presentan problemas administrativos que, a su vez, necesitan una nueva estructura o un nuevo diseño de la organización si se desea implementar satisfactoriamente la estrategia seleccionada.

2.2.3.2 El medio ambiente externo y el diseño de la organización

Cada organización tiene un medio ambiente externo específico que es diferente para cada una de ellas. El medio ambiente externo específico consta de clientes, usuarios, competidores, proveedores, instituciones reguladoras, y cada uno de

²⁸ KHANDWALLA, P.N. Design of Organization, New York, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1977, 263 p.

²⁹ KAST, F.E; J.E, Rosenzweig. Organization and Management, A systems and Contingency Approach, 4ª. ED, New York. McGraw Hill Book, 1985, 243p.

³⁰ PEARCE, J.A; R.B, Robinson Jr. Strategic Management, Homewood, Ill, Richard D. Irwin Inc., 1982. 297 p.

ellos presiona a la organización por diferentes motivos. Estas presiones influyen y afectan el diseño de la organización. El diseño de una organización variará de acuerdo con las condiciones del medio ambiente externo específico.

- **Medio ambiente externo estable**

Un medio ambiente externo estable se caracteriza por tener ³¹:

- Muy pocos cambios tecnológicos
- Mercados bastantes bien definidos.
- Clientes y proveedores bastante estable

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

- **Medio ambiente externo cambiante**

Un Medio ambiente externo cambiante se caracteriza por tener ³²:

- Cambios continuos en sus productos (bienes o servicios)
- 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 también cambia el nivel de la demanda.

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

³¹ HAMPTON, D.R. Administración contemporánea. México. McGraw Hill, 1983. 47p.

³² KEPNER, CH. H; B.B Treegoe. El nuevo directivo racional. México, McGraw Hill 1983, p 82 – 87.

- **Organización mecanicista**

Las organizaciones más apropiadas para el medio ambiente externo estable son las organizaciones mecanicistas que tienen estas características ³³:

- La estructura es bastante rígida.
- El trabajo se descompone en actividades y responsabilidades bien definidas
- Dentro de la estructura jerárquica, la autoridad, el control y las comunicaciones están centrados en lo alto de la pirámide.
- El flujo de comunicaciones entre los integrantes de la organización es vertical, sobre todo, descendente.
- Las comunicaciones consisten en decisiones e instrucciones impartidas por los jefes.
- Una condición para continuar laborando en la organización es la lealtad y la obediencia a los jefes y a la organización.
- Las decisiones se toman en el nivel más alto de la organización. Se espera que los jefes de los otros niveles ejecuten esas decisiones.

Organizaciones organicistas y orgánicas

Las organizaciones organicistas y orgánicas son las más apropiadas y que mejor se adaptan al medio ambiente externo cambiante, en el que constantemente surgen problemas debido a cambios tecnológicos y a cambios en el mercado.

Las organizaciones orgánicas tienen las siguientes características ³⁴:

- La estructura es bastante flexible.
- Se favorece el trabajo en equipo y por proyectos en el que cada uno contribuye con sus conocimientos y experiencias.
- La autoridad, el control y la comunicación variarán con cada proyecto. Al trabajar por proyectos, para cada proyecto hay un responsable que tiene la autoridad, el control y las comunicaciones para realizarlo. Los grupos informales proporcionan una forma de control.

³³ SISK, H.L; CLIFTON, Williams. Management and Organization, 4a ed., Cincinnati, South Western Publ. Cco., 1981. 176p.

³⁴ OSBORN, R.N.; HUNT, J.G; JAUCH. L. Organization Theory: an Integrated Approach, New York, John, Wiley and Sons, 1980. 236 p.

- El flujo de las comunicaciones es lateral más que vertical. Hay comunicación entre personas de diferentes niveles y dependencias.
- Las comunicaciones consistentes más en información y consejo que en instrucciones y decisiones. En vez de órdenes hay consultas
- Se valora más la dedicación a los objetivos de la organización que la lealtad y obediencia a los jefes.
- Los diversos elementos de producción pueden ubicarse de distinto modo para realizar las actividades necesarias para producir si el mercado o la tecnología cambia.
- La secuencia de operaciones de producción cambia de un proyecto a otro, de modo que es casi imposible que se presenten actividades rutinarias y repetitivas.
- La forma de entrega del producto (bienes o servicios) cambia según el cliente.
- Es difícil desarrollar canales de distribución como en las organizaciones mecanicistas.
- Al recibir información del medio ambiente externo, son más importantes las habilidades individuales, que las normas y procedimientos sobre cómo responder a los cambios ya que es difícil especificar con anterioridad qué aspectos del medio ambiente externo deben observarse.
- Las personas o grupos más influyentes para determinar las estrategias serán aquellos con conocimientos en un área particular o aquellos que han hecho una gran inversión en la organización.

2.2.3.3 La tecnología y el diseño de la organización

Cada organización utiliza una tecnología para transformar las entradas a la organización en salidas (bienes o servicios). Joan Woodward ³⁵, una socióloga industrial y brillante investigadora inglesa, fue la primera que llamó la atención sobre el hecho de que la tecnología influye y afecta el diseño de la organización, y por consiguiente su estructura.

³⁵ ROBEY, D. Designing Organizations: A macro Perspective, Homewood, Richard D Irwin Inc, 1982. 100p.

Las investigaciones de Joan Woodward (1958) evidenciaron que la tecnología influye en el diseño de la organización.

Investigaciones posteriores han corroborado que la tecnología influye en la estructura e incluso algunos investigadores sugieren que la tecnología de por sí determina la estructura ³⁶.

Hoy en día, con la utilización cada vez mayor de los computadores y de los microcomputadores, con la computarización de fábricas y oficinas, con la sistematización de las organizaciones, vemos cómo la tecnología influye y afecta, a veces fuertemente, el diseño de las organizaciones, y por consiguiente, su estructura.

2.2.3.4 El tamaño y el diseño de la organización

Algunos investigadores consideran que el tamaño de la organización afecta el diseño de las organizaciones.

El grupo de Aston (1961)*, de Inglaterra, fue el primero en destacar la importancia del tamaño en el diseño de la organización ³⁷.

Para el grupo de Aston la estructura de la organización tenía tres componentes ³⁸:

1. La estructura de las actividades que comprenden la forma en que se especifican en detalle los trabajos y el modo como se formalizan las normas y los procedimientos.
2. La concentración de la autoridad que comprende:
 - El grado en que la autoridad para tomar decisiones está concentrada en lo alto de la jerarquía.
 - El grado de autonomía que tenían las organizaciones subsidiarias para tomar decisiones.

³⁶ KANDWALLA, P.N. Design of Organizations, New York, Harcourt Brace Jovnovich Inc, 1977. 237 p.

³⁷ JACKSON, J.H; MORGAN, C.P. Organization Theory. Englewood Cliffs, New York. Prentice Hall Inc., 1978. 203p.

³⁸ DESSLER, G Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. Englewood Cliffs, New York Prentice Hall Inc., 1980. 74p.

- El grado en que estaban estandarizados los procedimientos de selección y promoción.
- 3. Control del flujo de trabajo por el personal de línea que toma en cuenta el grado en que el flujo del trabajo en la organización es controlado por los supervisores (personal de línea) más que por procedimientos impersonales.

Los resultados del grupo de actos muestran lo siguiente:

- A medida que el tamaño de la organización aumenta, hay una mayor estructuración de actividades en términos de especificación de trabajos, formalización de normas y especialización funcional.
- Mientras más dependa la organización de otra (puede ser la casa matriz o un proveedor importante), más se concentra la autoridad en lo alto de la jerarquía.
- Al fabricar la organización artículos no estandarizados, hay mayor control del flujo de trabajo por el personal de supervisión que por medio de normas y procedimientos.
- El Grupo de Aston fue constituido originalmente por un grupo de investigadores que desarrollaron una compleja investigación encuadrable bajo el enfoque contingente a mediados de la década de los 60.

John Kimberly (1980)³⁹, notable investigador norteamericano, luego de revisar ochenta investigaciones realizadas sobre la influencia del tamaño en la estructura llegó a las siguientes conclusiones:

- No hay una explicación teórica por qué el tamaño de la organización debe afectar la estructura.
- No hay un consenso sobre qué es tamaño y cómo medirlo.
- No hay suficiente evidencia que muestre los efectos del tamaño en las diferentes clases de organizaciones. Es decir, organizaciones en las diversas industrias, con diferentes tecnologías, en medios ambientes externos diversos, etc.
- Es difícil decir si el tamaño determina la estructura o si, por el contrario, la estructura determina el tamaño.

³⁹ HARRISON, E.F The Managerial Decision - Making Process. Boston, Houghton Mifflin Co., 1975. 3p.

- Es difícil decir si el tamaño determina la estructura o si, por el contrario, la estructura determina el tamaño.

Según Dessler (1996)⁴⁰ se puede concluir que el tamaño sí afecta ciertas características de la estructura, como el número de niveles organizacionales, el número de divisiones, el número de cargos.

Jackson y Morgan (1982)⁴¹ concluyen que el tamaño puede afectar varias características de la estructura pero no todas y que es difícil concluir que el tamaño de la organización pueda determinar toda la estructura de la organización.

2.2.3.5 Los gerentes y el diseño de la organización

John Child (1977)⁴² brillante investigador inglés, ha dicho que aunque existen ciertos factores que afectan e influyen el diseño de la organización, son los gerentes los que determinan y diseñan la organización. Según Child (1977) son los gerentes los que deciden en qué medio ambiente externo va a operar la organización, qué tecnología va a utilizar la organización, qué estrategia se va a seleccionar y qué tamaño tendrá la organización.

De acuerdo con Child, son los gerentes que diseñan la organización. Aunque tienen ayuda de asesores, investigadores y profesores universitarios, son los gerentes que dicen la última palabra sobre el diseño de la organización.

Los gerentes son los que toman decisiones finales sobre el diseño de la organización de modo que las organizaciones puedan sobrevivir, progresar y ser exitosas en su labor.

⁴⁰ SCHWARTZ, D. Introduction to Management. New York, Hartcourt Brace Jovanovich Inc, 1980. 74p.

⁴¹ Koontz, H., O'Donnell y H. Weihrich. Essentials of Management. 4ª. Ed., New York, McGraw – Hill Book Co., 1986. 3p.

⁴²<http://www.apuntesfacultad.com/acerca-de-la-estructura-organizacional-y-del-proceso-de-organizacion-del-trabajo.html>

En esto influyen los valores, creencias, actitudes y hasta las fobias de los gerentes.

Cómo considera el gerente al personal, cómo cree que se tomar decisiones, cómo relacionarse con otros jefes, etc; son los elementos que influyen en el diseño de una organización.

2.2.3.6 Concepto de la estructura

Al diseñar la organización, se está creando la estructura con la que se puede implementar la estrategia seleccionada y obtener la misión de la organización.

El resultado del diseño de la organización es la estructura de la misma. Mintzberg (1983)⁴³ define la estructura como los medios formales y semiformales que las organizaciones usan para dividir y coordinar el trabajo para poder establecer patrones estables de comportamientos.

La estructura de una organización no es tan fácil de visualizar como la estructura de un ser vivo o de un sistema mecánico.

Pero aunque no la podamos visualizar, notamos y observamos sus efectos por medio de las actividades y los resultados.

Según Hall (1973)⁴⁴ la estructura de la organización desempeña tres funciones básicas:

La estructura es para producir resultados organizacionales y obtener los objetivos de la organización.

La estructura se ha diseñado para minimizar la influencia de las diferencias individuales en la organización. Es decir, que la estructura se utiliza para que las personas se adapten a la organización y no al contrario.

La estructura es el medio que se utiliza para que en las organizaciones se tomen decisiones y se realicen las actividades.

⁴³ MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice hall, 1983. 217p.

⁴⁴ HALL, R.H. Organizaciones: Estructura y proceso. 3ª ed, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Intl, 1983. 53p.

Al diseñar la organización entran en juego fuerzas de hábito, de tradición, de poder, que dificultan el diseño de la estructura.

Es por eso que el diseño de una estructura organizacional es un constante rediseño de la misma.

2.2.3.7 Concepto de organigrama

Generalmente, a la estructura de una organización se la representa por medio de organigramas. Un organigrama es la representación gráfica de una estructura organizacional ⁴⁵.

Todo organigrama debe de ser flexible y adaptable, de forma que si hay cambios en su empresa, este organigrama se pueda adaptar, por ejemplo para que se pueda incluir un nuevo puesto o servicio; debe ajustarse a la realidad; deben ser claros, precisos y comprensibles para las personas a las que se debe informar.

Un organigrama es un gráfico que muestra, entre otras cosas, lo siguiente:

- Nombre del cargo
- Identificación de las actividades del cargo.
- Relaciones formales entre cargos
- Líneas de comunicación formales
- Ubicación del cargo en relación con los demás.

La estructura de organización es como una red de comunicación a través de la cual se transmite información. Estas comunicaciones pueden discurrir en dos sentidos:

- 1) Horizontal**, entre posiciones o puntos del mismo nivel de la estructura jerárquica.

⁴⁵ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. p 224-225.

- 2) **Vertical**, entre rangos diferentes, bien de información o ascendente, o de mando o control o descendente.

2.2.3.7.1 Clases de organigramas ⁴⁶

2.2.3.7.1.1 Por su finalidad:

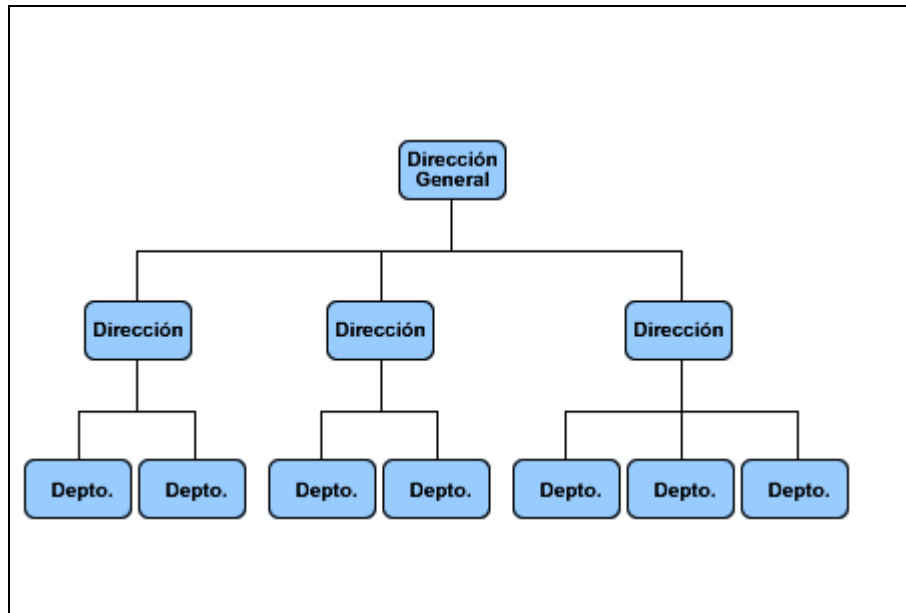
- **Organigramas informativos:** se confeccionan con el objeto de informar al público en general sobre la empresa o institución de que se trate, con el objeto de contar con un esquema simplificado, sin detalle.
- **Organigramas analíticos:** debe contener con detalle toda la estructura de una empresa.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

⁴⁶ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

2.2.3.7.1.12 Por su amplitud:

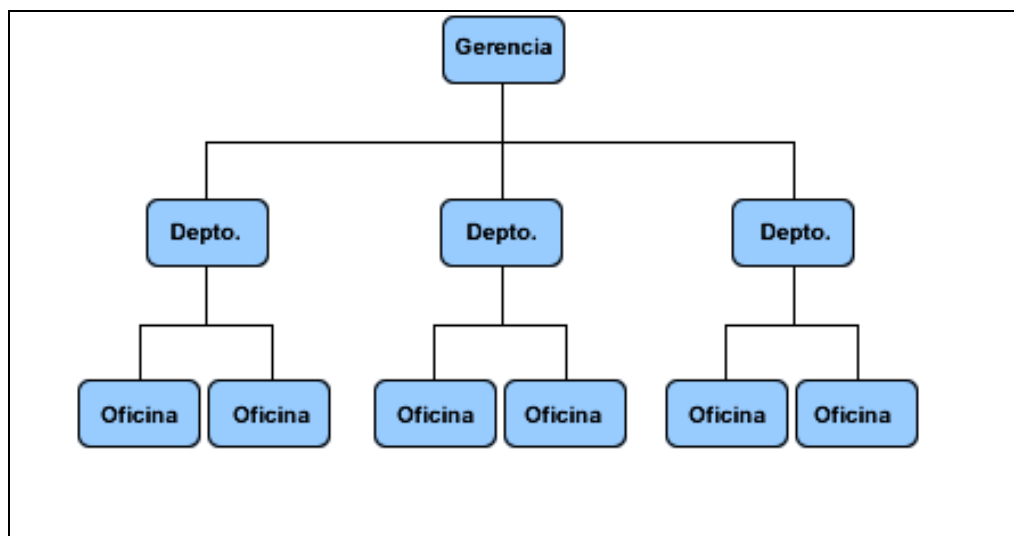
General: cuando abarca el conjunto completo de la organización de que se trate.

Gráfica No. 1 General



Gráfica No. 2

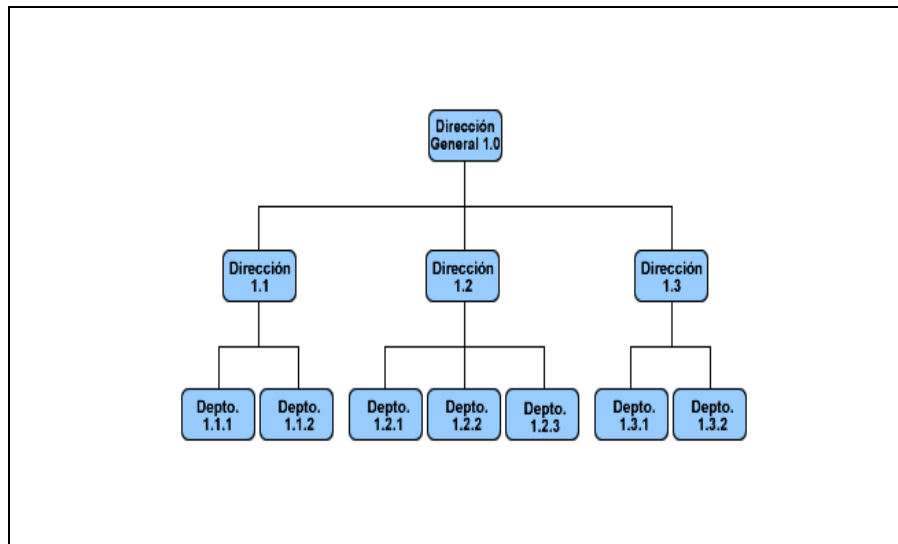
Parcial: cuando se limita a reflejar una parte o sentir de la estructura.



2.2.3.7.1.3 Por el contenido:

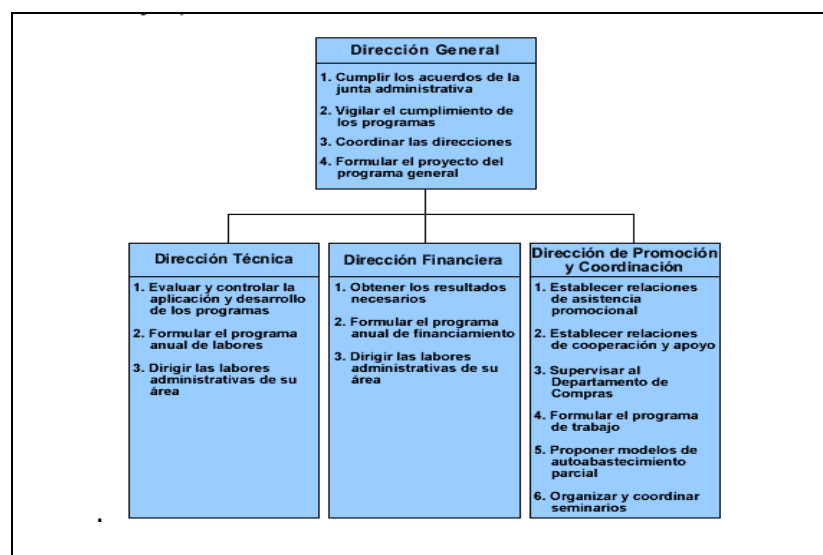
- **Estructurales:** se limitan a poner de manifiesto los nombres de los elementos, su colocación en la línea jerárquica y las relaciones de autoridad.

Gráfica No. 3



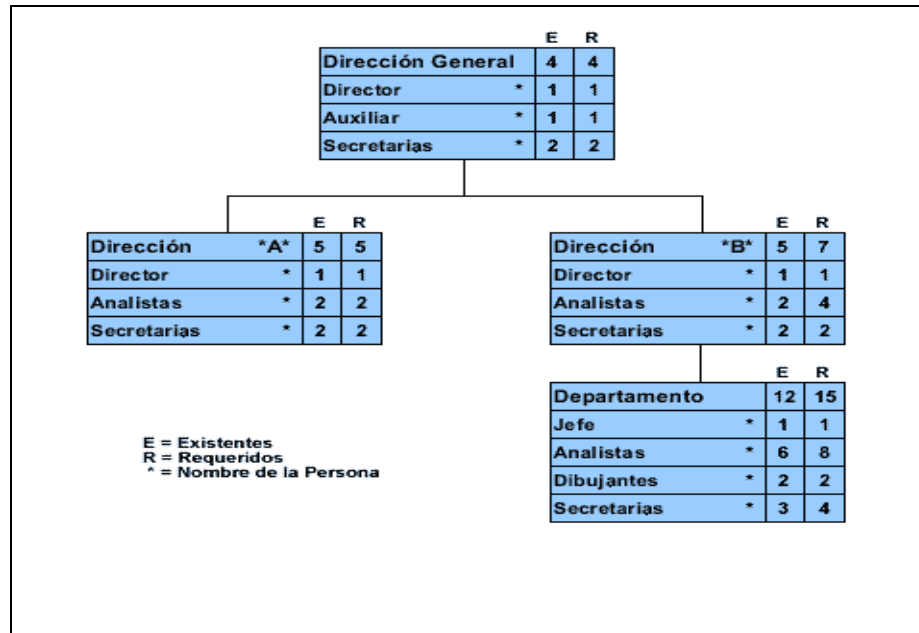
Funcionales: se reflejan las funciones o contenidos que tienen asignados los distintos órganos.

Gráfica No. 4



- **De personal:** se refieren a cargos o puestos de trabajo.

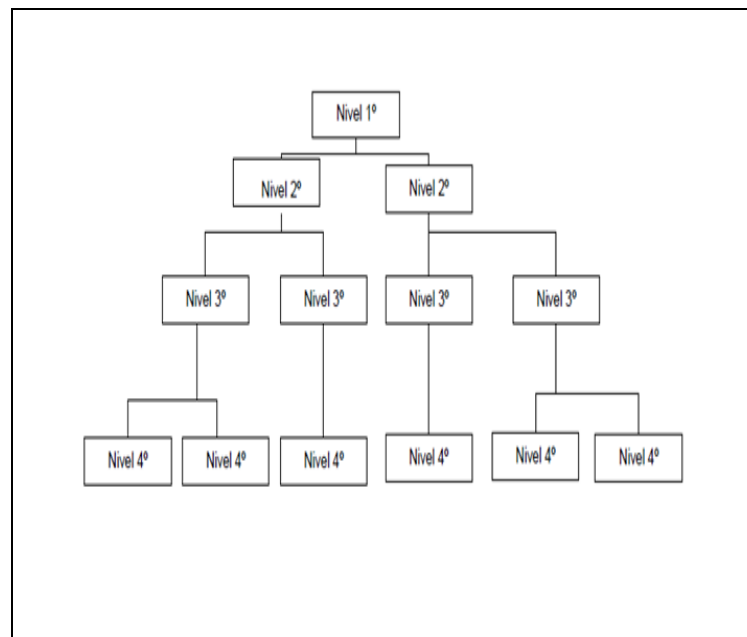
Gráfica No. 5



2.2.3.7.1.4 Por la disposición gráfica:

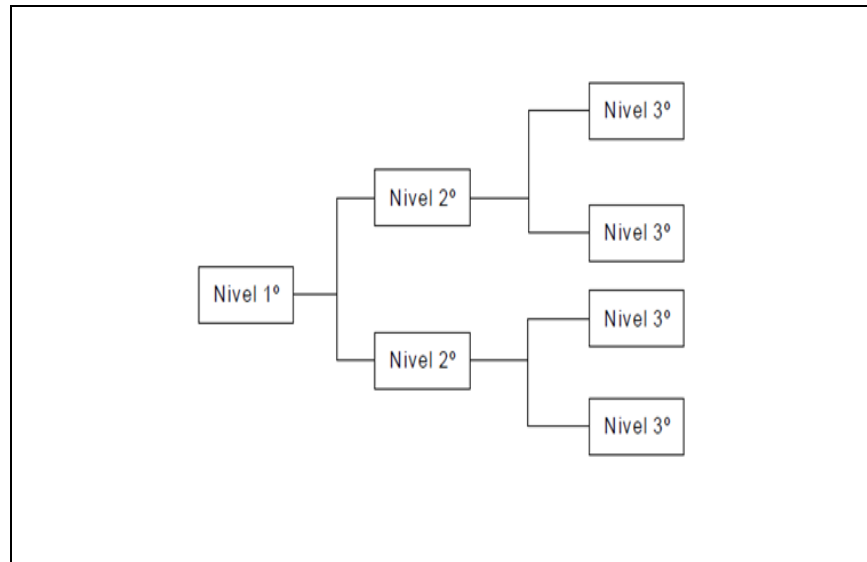
- Vertical: situándose el origen en el centro de la parte superior y bajando por escalones sucesivos. El conjunto presenta una imagen piramidal.

Gráfica No. 6



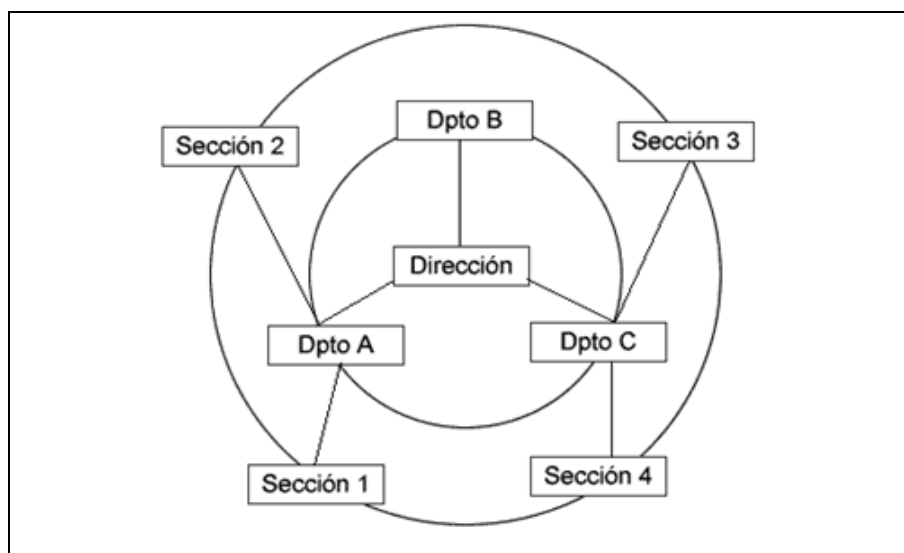
- Horizontal: con desarrollo de izquierda a derecha. Adopta la misma figura de pirámide con la base a la derecha.

Gráfica No. 7



- Circular: La autoridad más alta está ubicada en el centro y a partir de éste se desarrollan círculos cada vez mayores que van representando los diferentes niveles de autoridad en forma de círculo

Gráfica No.8



2.2.4 LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Una vez se han dividido las actividades, hay que agruparlas. La departamentalización comprende el agrupar las actividades en departamentos que son unidades identificables, administrables y especializadas ⁴⁷.

La teoría contingencial la llama la diferenciación horizontal porque los diversos departamentos quedan diferenciados unos de otros, no sólo en las actividades que van a realizar sino también en su orientación. Así, un departamento de producción puede estar orientado hacia la eficiencia mientras que un departamento de investigación puede estar orientado hacia la creatividad.

Según Henry Mintzberg se departamentaliza por las siguientes razones ⁴⁸:

- La departamentalización es uno de los medios más importantes que existen para coordinar el trabajo en las organizaciones.
- A través de la departamentalización se establece la autoridad formal y se comienza a construir la jerarquía de la organización.
- Al departamentalizar, se nombran jefes para cada departamento, quedando ese jefe responsable por ese departamento. De este modo, la gerente sabe a quién pedirle la información sobre ese departamento y a quién responsabilizar por la marcha del departamento.
- Al departamentalizar, los integrantes de cada departamento comparten recursos comunes. Comparten un presupuesto común, y a menudo comparten equipos y edificios.
- Al departamentalizar se establecen las líneas formales de comunicación entre la gerencia y los departamentos.
- Al departamentalizar, se establecen medidas comunes para medir los resultados de cada departamento.

⁴⁷ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. p 224-225.

⁴⁸ MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice hall, 1983. 106p.

Pero así como la departamentalización estimula y facilita la coordinación en cada departamento, así mismo crea problemas de coordinación entre departamentos ⁴⁹.

Cada departamento se concentra en sus propios problemas, olvidándose de los problemas de la organización.

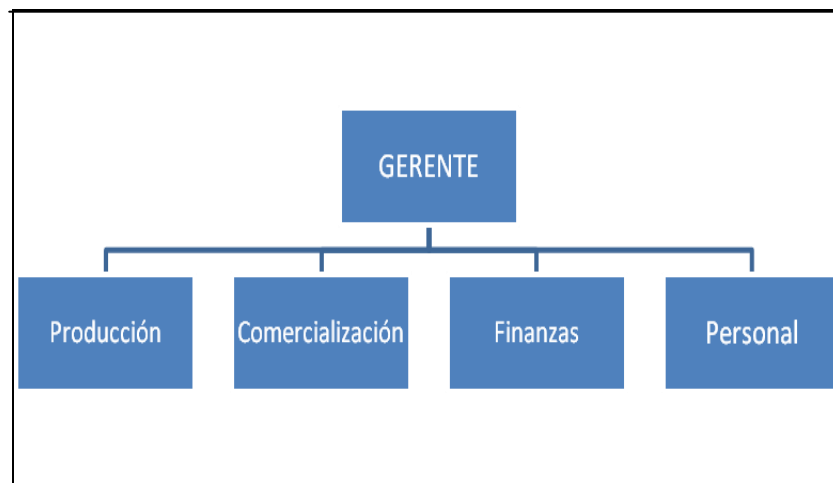
2.2.4.1 ¿CÓMO SE DEPARTAMENTALIZA?

Hay varias formas de departamentalizar:

2.2.4.1.1 Departamentalización por funciones

En la departamentalización por funciones, las actividades comunes u homogéneas se sitúan en una unidad organizativa común. Los departamentos se definen por la naturaleza del trabajo que realizan.

Gráfica No.9



⁴⁹ MINTZBERG, H. The Managers job: Folklore and Fact", Harvard Business Review. Julio – agosto, 1975. p 49 – 61.

La departamentalización por funciones es la forma más utilizada por ser fácil de entender.

Es recomendada sobretodo para las organizaciones pequeñas y medianas. En organizaciones grandes, la departamentalización por funciones se convierte en una camisa de fuerza.

Las ventajas de la departamentalización por funciones son ⁵⁰

- Es una forma lógica de agrupar actividades.
 - Facilita la especialización funcional.
 - Se obtiene una mayor eficiencia por medio de la especialización.
 - Retiene el control centralizado de las decisiones estratégicas.
- Facilita la capacitación de los especialistas.
Ayuda a desarrollar competencias distintivas.
A menudo suple las necesidades de la estrategia a nivel de negocios o de división.

Las desventajas de esta forma de departamentalización son:

- Se dificulta la coordinación de las diversas unidades funcionales. Cada departamento está interesado en sus propios problemas y no considera los de la organización como un todo.
- La comunicación entre departamentos se vuelve difícil, ya que cada departamento tiene su propio idioma técnico.
- Puede conducir a conflictos y celos entre departamentos. Cada departamento se empieza a considerar como el más importante y quiere implantar sus puntos de vista sobre los demás departamentos.
- Una gran parte del tiempo del gerente general va a estar dedicada a resolver conflictos entre departamentos, a promover la cooperación entre departamentos, a abrir y mejorar líneas de comunicación entre los diversos departamentos en vez de estar dedicado a realizar su verdadera labor gerencial.

⁵⁰ HAMPTON, D.R. Administración Contemporánea. México. McGraw Hill, 1983. 274p.

- La responsabilidad por los resultados de la organización, y por sus utilidades queda en manos del gerente general. Esto está bien para organizaciones pequeñas y medianas, pero en organizaciones grandes es una carga bastante difícil para una sola persona.
- Cada departamento puede comenzar a desarrollar una visión estrecha de lo que debe hacer la organización.
- La departamentalización por funciones no es apropiada para las organizaciones que produzcan varios productos (bienes o servicios).

2.2.4.1.2 Departamentalización por productos

Cuando la organización comienza a producir más de un producto (dos o más) que difieren en su proceso de producción, en su tecnología y en la forma de comercializarlo, es aconsejable utilizar la departamentalización por productos ⁵¹.

Muchas organizaciones que utilizan la departamentalización por funciones, al crecer, diversificarse y comenzar a producir varios productos, adoptaron la departamentalización por productos.

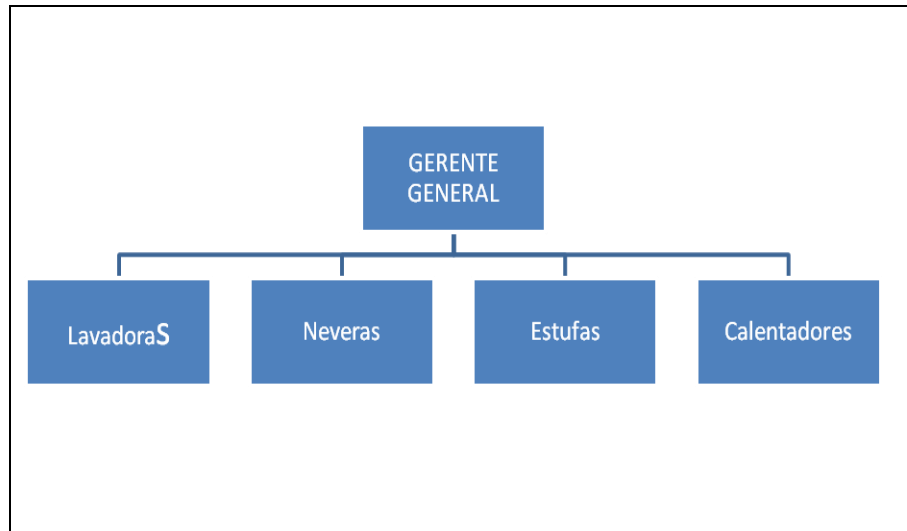
En la departamentalización por productos (bienes o servicios), todas las actividades necesarias para producir y comercializar un producto se agrupan en un departamento. El jefe del departamento es el responsable de todas las actividades conducentes al diseño, producción, comercialización de ese producto.

Él es el responsable por el éxito o fracaso de ese producto. También va hacer el responsable por los resultados de ese producto.

En una fábrica, de electrodomésticos la departamentalización por productos sería así:

⁵¹ MINTZBERG, H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1979. 380p.

Gráfica No. 10 Departamentalización por Productos



Las ventajas de la departamentalización pro productos son ⁵²:

- Agrupa especialistas alrededor de un producto, de modo que pueden realizar funciones de sus especialidades a ese producto, mejorándolo y facilitando la innovación.
- Facilita la utilización de la estrategia de diversificación, es decir, que la organización produzca más productos (bienes o servicios).
- Hay un jefe responsable por los resultados de un producto determinado, lo cual permite que el Gerente General pueda detectar las contribuciones de cada producto a la organización.
- Se puede establecer responsabilidad por utilidades (o beneficios) a nivel de departamentos formando centro de utilidades.
- Las comunicaciones sobre el producto se facilitan.
- Esta forma de departamentalización facilita que la organización se enfrente a un medio ambiente externo cambiante. Primero, porque al haber especialistas agrupados alrededor de un producto pueden mejorarlo, cambiarlo y hacer innovaciones.

⁵² LITTERER, J.A. An introduction to management. Santa Bárbara, Cali. John Wiley and Sons, 1978. 154p.

- También, porque al estar la organización departamentalizada por productos, se pueden unir, combinar o eliminar departamentos para responder a los cambios en el medio ambiente externo.

Las desventajas de este tipo de departamentalización son ⁵³:

- Puede existir duplicación de esfuerzos y de equipos en los diversos departamentos ya que cada departamento requiere de personal y recursos necesarios para producir y comercializar un producto; es decir, cada departamento necesita de personal especializado en producción, comercialización, diseño, finanzas, ingeniería, etc.
- La organización necesita de un número grande de personas con conocimientos especializados, ya que cada departamento requiere de personal necesario para producir y comercializar un producto.
- Las comunicaciones entre especialistas, ubicados en distintos departamentos, se dificultan.
- La gerencia general mantiene el control de ciertas actividades importantes, como finanzas y personal, para que haya uniformidad y consistencia en la toma de decisiones en esas áreas.
- La gerencia general coordina las decisiones hechas por los jefes de cada departamento, tomando en cuenta la estrategia adoptada por la organización.

Hampton ⁵⁴ aconseja utilizar la departamentalización por productos cuando:

- La estrategia hace énfasis en la innovación de productos.
- La estrategia adoptada es la diversificación
- El medio ambiente externo es cambiante.

No la aconseja utilizar cuando el medio ambiente es estable con pocos productos. Tampoco cuando la organización produce un solo producto (bien o servicio).

⁵³ TOSI, H.L; CARROLL, S.J. 2ª Ed. New York, John Wiley and Sons, 1982. 263 p.

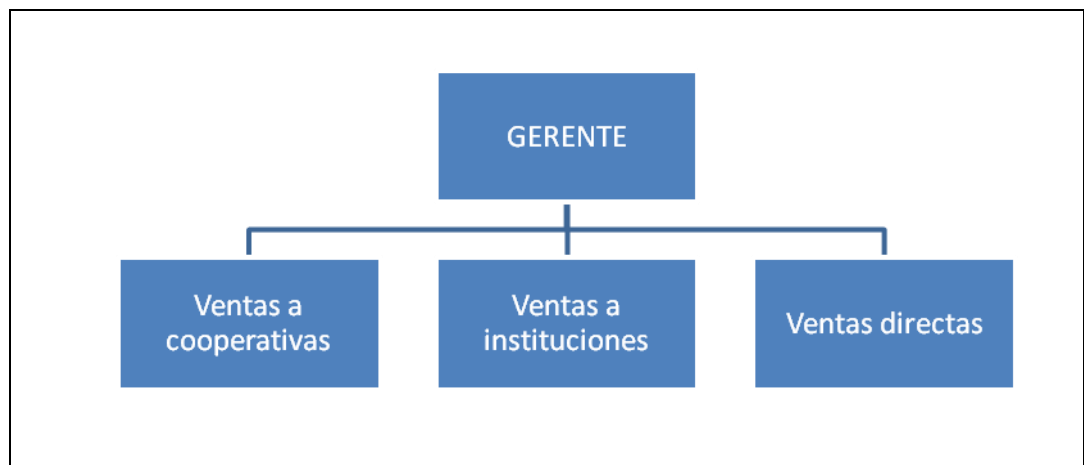
⁵⁴ HAMPTON, David. Administración Contemporánea. México McGraw-Hill, 1983. 62 p.

2.2.4.1.3 Departamentalización por clientes

En la departamentalización por clientes, se agrupa las actividades en departamentos de modo que cada departamento sirva a un cliente diferente.

En la departamentalización por cliente se trata de satisfacer los requerimientos de los clientes ⁵⁵.

Gráfica No. 11



Las ventajas de esta forma de departamentalización son ⁵⁶:

- Se puede satisfacer mejor las necesidades de los clientes con estos departamentos especializados.
- En el caso de organizaciones de servicios se pueden adaptar los servicios a los gustos y requerimientos de los usuarios.
- Hay un jefe responsable por los resultados y utilidades (o beneficios) de cada departamento.

⁵⁵ TOSI, H.L; CARROLL, S.J. 2ª Ed. New York, John Wiley and Sons, 1982. 359p.

⁵⁶ KOONTS, LW; O'Donnell y H Weihrich. Essentials of Management. 4ª Ed, New York. McGraw Hill Book, 1986. 163p.

Las desventajas de este tipo de departamentalización son:

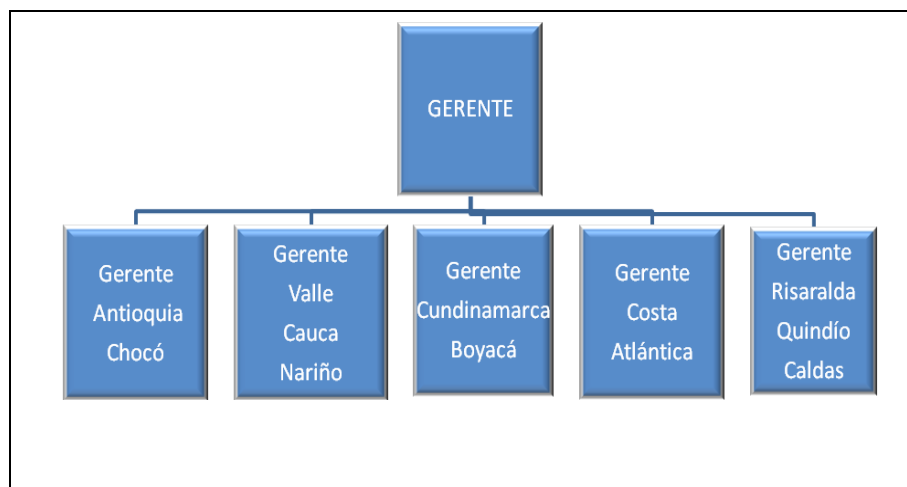
- Puede haber subutilización de edificios, de equipos y de personal especializados, sobre todo en periodos de recesión económica.
- Se dificulta la coordinación de esta clase de departamentalización con departamentos agrupados en otras formas (funcional, de productos).

2.2.4.1.4 Departamentalización geográfica

Las organizaciones también pueden agrupar sus actividades con base en áreas geográficas. Las diversas actividades en una determinada región geográfica se agrupan en un departamento, al frente del cual se nombra a un jefe ⁵⁷. Este jefe es el responsable por los resultados de este departamento, incluyendo las utilidades o beneficios.

Este tipo de departamentalización se utiliza por organizaciones grandes que operan en distintas regiones geográficas de un país, como las cadenas de almacenes, las aerolíneas, los ferrocarriles, las organizaciones de transporte terrestre, de pasajeros y de cargas, el servicio de correo, los bancos, el servicio de la tarjetas de crédito, etc.

Gráfica No. 12



⁵⁷ KOONTS, LW; O'Donnell y H Weihrich. Essentials of Management. 4a Ed, New York. McGraw-Hill Book, 1986. p 431 - 432.

La departamentalización geográfica tiene varias ventajas:

- La organización se puede adaptar fácilmente a las necesidades de cada región geográfica.
- Favorece la economía y la eficiencia. Al abrir fábricas o ensamblar un producto en diversas regiones geográficas, las organizaciones ahorran costos de transporte, tienen mayor disponibilidad del producto en bodega, pueden satisfacer mejor las necesidades y gustos de los clientes y usuarios. La comercialización del producto también se favorece porque el personal de ventas, en vez de estar viajando, está vendiendo. Los vendedores se especializan en cada región geográfica en conocer los gustos, la cultura y las formas comerciales de cada región.
- Ayudan a desarrollar una determinada región geográfica, sobre todo en nuestros países. Al establecer fábricas o ensamblar productos en determinadas regiones geográficas, se favorece el desarrollo de esa región, creando empleos, ocupando gentes de esas áreas, mejorando el ingreso, etc. Aunque en ciertas regiones la instalación de fábricas ha creado problemas de polución y formado una actitud negativa hacia las fábricas en esa región.
- Ha ayudado a reconocer que cada región geográfica, y cada país, tiene su propia cultura, su forma de pensar, sus propios gustos respecto a productos (bienes o servicios) lo que incide en las decisiones que se tomen y en las estrategias que se adopten.
- La responsabilidad por los resultados y utilidades (o beneficios) de cada departamento ha sido encomendada al jefe de ese departamento.
- Permite la adecuación de la estrategia a las condiciones de una determinada región geográfica.

Las desventajas de esta forma de departamentalización son ⁵⁸:

- Es muy costosa.
- Hay duplicación de esfuerzos, de servicios, de equipos.
- Se dificulta el control y la coordinación a nivel de Gerencia General.
- Como a los jefes se los evalúa por los resultados y utilidades (o beneficios), a veces pueden fomentar resultados a corto plazo más que a largo plazo.

⁵⁸ HELLRIEGEL, D; J.W, Slocum Jr. Management. 3ª Ed, Reading Mass, Addison Wesley Publ. Co. 1982, 271 p.

- Hay que capacitar a los jefes de cada departamento, cuando se los va a cambiar de región geográfica, o de país, en la cultura, tradiciones, gustos de las personas de esa región o país.

2.2.4.1.5 Departamentalización por proyectos

Se puede reconsiderar como “proyecto” una serie de actividades relacionadas que son necesarias para lograr el resultado de un trabajo ⁵⁹.

Un proyecto puede ser, diseñar y construir un edificio de 40 pisos, o un nuevo programa de estudios en una facultad, o producir un nuevo producto, etc.

Cuando se agrupan las actividades por proyectos, cada proyecto reúne a especialistas de las diversas áreas funcionales de la organización bajo la responsabilidad de un jefe. Cuáles especialistas y cuántos van a participar, depende de la naturaleza de cada proyecto.

En una misma organización, a medida que surge un nuevo proyecto, se necesitará de diversas clases de especialistas.

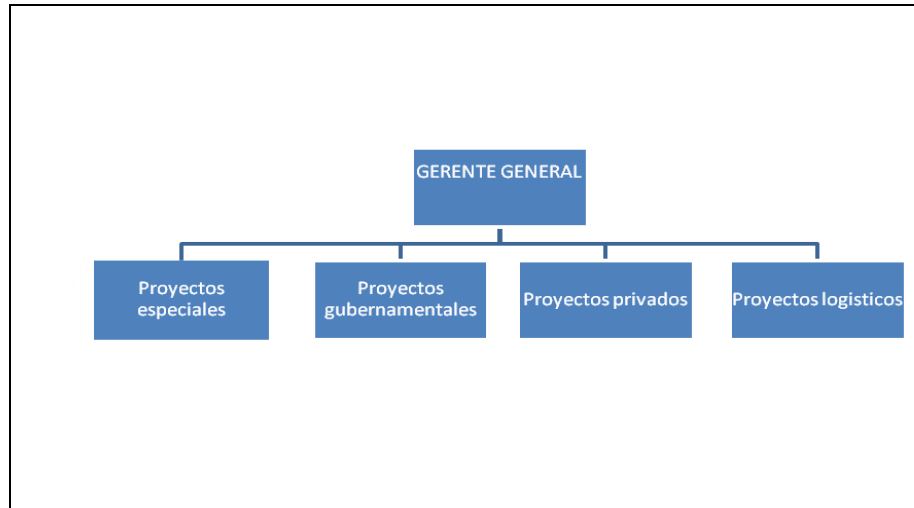
Los proyectos son temporales. Tienen una fecha de iniciación y una terminación. Al terminar un proyecto, los diversos especialistas que componen el grupo que trabajó en el proyecto vuelven a los departamentos funcionales de donde vinieron.

Este tipo de departamentalización es el más apropiado cuando el medio ambiente externo es cambiante y la naturaleza del trabajo cambia con frecuencia. También, cuando se necesitan realizar ciertos proyectos sin alterar completamente las estructuras de la organización.

Esta forma de departamentalización se utiliza cuando la organización quiere resolver un problema sin alterar la estructura.

⁵⁹ MINTZBERG, H. he Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall, 1979. 70p

Gráfica No. 13 Departamentalización por proyectos



Las principales ventajas de esta forma de departamentalización son ⁶⁰:

- Permite que los esfuerzos de la organización se concentren en un proyecto específico. De otra forma estos esfuerzos se diluirán entre las demás actividades y esfuerzos de la organización.
- Reúne diversos especialistas de diferentes campos cuyos aportes son básicos para resolver un problema determinado sin alterar la estructura organizacional.
- Facilita la comunicación entre los diversos especialistas que van a trabajar en el proyecto.
- Al agrupar por proyectos y nombrar un jefe encargado del proyecto, la Gerencia sabe a quién pedirle la información sobre el proyecto y quién es el responsable de ese proyecto.
- Es el más apropiado en situaciones en la que hay que resolver problemas tecnológicamente complejos, sin alterar la estructura de la organización.

Las principales desventajas de este tipo de departamentalización son:

- Pueden surgir problemas entre jefes de departamentos funcionales y el jefe de proyectos por varios motivos como asignación de personal, asignación de recursos, celos profesionales, etc.

⁶⁰ Wren, D.A; VOICH, D. Jr. Principles of Management. 2a ed., New York, John Wiley & Sons. 1976. 258p.

- Al surgir problemas entre los jefes de departamentos funcionales y el jefe del proyecto, el personal asignado al proyecto no sabe para quién es su lealtad: si para el jefe del departamento funcional en que él trabaja siempre o para el jefe del proyecto en el que está trabajando ahora.
- El personal asignado al proyecto tiene temor de que al terminar el proyecto, no lo reciban de nuevo en el departamento funcional de donde provino y que lo despidan.
- Mientras dura el proyecto, el jefe del proyecto es el que evalúa la labor del personal asignado al proyecto. Pero la evaluación total de la labor de las personas está a cargo del jefe del departamento funcional.
- Aunque el jefe del proyecto tiene autoridad formal para cumplir con el proyecto, es considerado por los jefes funcionales como un “extraño” en la organización. Por lo tanto, debe utilizar ciertas habilidades para conseguir el personal adecuado, capacitado y con el cual congenie para poder terminar el proyecto.

2.2.4.2 ¿Cuál es la mejor forma de departamentalizar?

La departamentalización no es un fin en sí sino que es un modo de agrupar las actividades en una organización para facilitar el logro de la estrategia seleccionada y por consiguiente de los objetivos y de la misión de la organización ⁶¹.

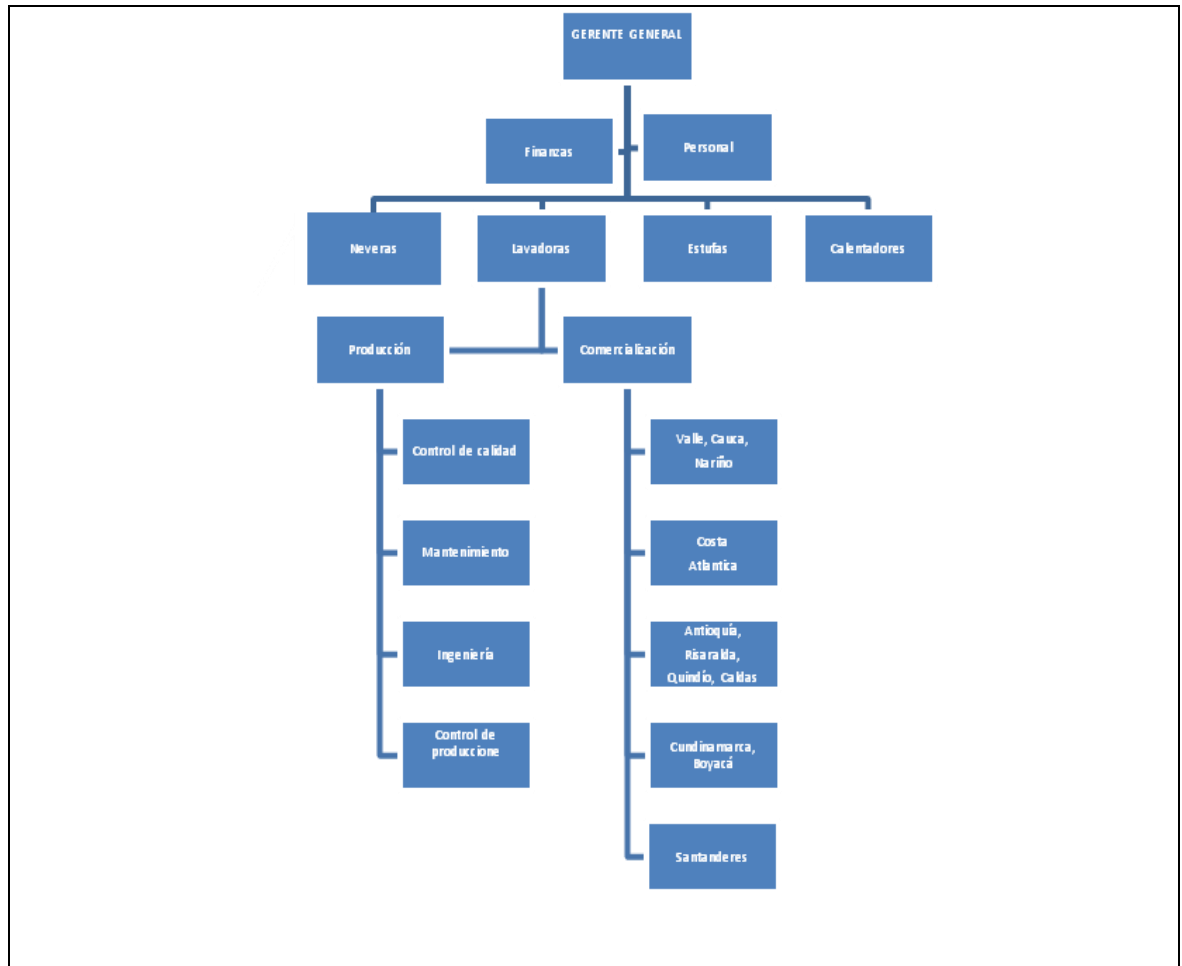
Cuando las organizaciones son pequeñas, utilizan una forma de departamentalización, generalmente la departamentalización por funciones. A medida que crecen, fabrican más productos, utilizan otras formas de departamentalización.

Las organizaciones grandes y complejas de hoy, con medios ambientes externos cambiantes, no utilizan una sola forma de departamentalización sino varias para agrupar las actividades.

⁶¹ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. 241p.

Ejemplo de una organización que utiliza varias formas de departamentalización

Gráfica No. 14



2.2.5 TIPOS DE ESTRUCTURA

Una vez se han agrupado las actividades en departamentos, hay que escoger qué tipo de estructura es la más apropiada para implementar la estrategia seleccionada. Existen los siguientes tipos de estructura

1. Estructura lineal
2. Estructura línea – staff o línea asesoría
3. Estructura por divisiones

4. Estructura matricial
5. Estructura por unidades estratégicas de negocios
6. Estructura por conglomerados
7. Estructura adhocrática

2.2.5.1 Estructura lineal

Es la estructura más simple y la primera que se utilizó. Se utiliza generalmente en organizaciones pequeñas⁶².

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).

Cada jefe es responsable por las actividades de su departamento.

Los empleados de cada departamento son responsables directamente ante el jefe del departamento.

Sean considerado las funciones de producción, ventas, finanzas, ya que cada organización debe producir algo (bienes y servicios), debe venderlo y debe financiarse. Es decir, éstas son las funciones de línea o básicas que tiene una organización.

Ventajas de la estructura lineal

1. Es bastante sencilla y fácil de comprender.
2. Las decisiones se toman con rapidez y eficiencia pero no siempre con exactitud.
3. Las comunicaciones se obtienen más fácilmente.
4. El personal sabe a quién informar, evitando rehuir la responsabilidad.
5. Se puede obtener acción rápida con un mínimo de requisitos.

⁶² RUE, L.W; L.L Byars. Management: Theory and application. 3a ed. Homewood, Richard D. Irwin Inc. 1983 90p.

Desventajas de la estructura lineal

1. Falta en la estructura el consejo de los expertos.
2. Los jefes están recargados con asuntos que requieren su atención personal.
3. Es difícil conseguir jefes con la necesaria habilidad, preparación y conocimientos técnicos.
4. La pérdida o retiro de uno o más jefes anula la empresa.
5. La estructura es rígida e inflexible.
6. Limita las posibilidades de ascensos.
7. La coordinación y el trabajo en equipo se ven restringidos porque a veces los departamentos rivalizan entre sí disputándose el favor del gerente propietario.

2.2.5.2 Estructura línea – asesoría (LÍNEA – STAFF)

A medida que la organización lineal crece, se comienza a necesitar el consejo de los especialistas. Es decir, comienza a entrar el staff o la asesoría de los especialistas.

El staff o asesoría comienza como un servicio personal del gerente⁶³. 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).

A medida que una organización lineal crece, y continúa creciendo, comienzan a surgir problemas que requieren solución y para los cuales los jefes de la línea no están preparados. Problemas de personal, de compras, de calidad, etc., los que requieren de personal más especializados en esos campos. Así comienzan a surgir los cargos de staff o de asesoría especializada, ya formarse los departamentos del staff especializados que sirven ya no solo al gerente, sino a toda la organización.

⁶³ Wren, D.A; VOICH, D. Jr. Principles of Management. 2a ed., New York, John Wiley & Sons. 1976. 226 p.

Mientras más crece una organización, más personal de staff necesitará ya que surgen problemas derivados del crecimiento y de la complejidad de la organización que requieren de especialistas en la materia⁶⁴.

El personal staff sería innecesario si los jefes de la línea tuvieran los conocimientos y habilidades necesarios en áreas como contabilidad, derecho, procesamiento de datos, informática, ingeniería, publicidad, personal. Pero la complejidad de las organizaciones de hoy, requiere que se tenga un personal con conocimientos y habilidades altamente especializados y actualizados en esas áreas. Es por eso que es necesario el personal de staff.

De acuerdo con la teoría clásica, el personal de línea tiene la responsabilidad directa de lograr los objetivos de la organización. Y el personal de staff o de asesoría tiene como actividad esencial proporcionar consejo y servicio al personal de la línea para que logre los objetivos de la organización⁶⁵.

El personal de staff no está directamente involucrados en producir el producto (bien o servicio).

De acuerdo con este razonamiento, una función sería lineal si contribuye a lograr los objetivos de una organización. Si no, sería staff.

Según la teoría clásica, el staff no da órdenes a la línea ni realiza trabajos de línea. El staff resuelve problemas especiales.

El que una función sea línea o staff lo determina la tarea que se realiza, y no el nivel que ocupe en la organización.

Problemas de la estructura línea – staff

La estructura línea – asesoría (línea – staff) tiene varios problemas⁶⁶:

- El personal de la línea no quiere seguir las sugerencias presentadas por el staff.

⁶⁴ SCHWARTZ, D. Introducción a la Administración: Principios, Prácticas y Procesos. New York, Harcourt Brace Joavich Inc., 1980. 268p.

⁶⁵ JACKSON, J.H; MORGAN, C.P. Organization Theory. Englewood Clifs, N.J. Prentice-Hall Inc. 1978. 143p.

⁶⁶ KAST, F.E; ROSENZWEIG. Organización y Administración, 4ed. New York .McGraw-Hill.1985. 246p.

- A raíz de esto, el personal del staff puede comenzar a sentir que su labor no tiene ningún valor y se comienza a frustrar, originándose lo que se conoce como frustración del staff.
- El personal del staff puede resentir el hecho de que actúa sólo como consejero de la línea y que no tenga la autoridad para imponer sus puntos de vista.
- El personal de la línea generalmente ha hecho su carrera en la empresa, no ha ido a la universidad, son personas mayores que buscan progresar con la empresa.
- El personal del staff, generalmente, es graduado de la universidad, es un, especialista en sus respectivo campo de acción, no tiene experiencia de línea y busca progresar por medio de su profesión.
- El personal de línea ve el futuro en términos de lealtad a la organización.
- El personal de staff ve el futuro en términos de lealtad a su profesión. Esta diferencia de intereses puede resultar en problemas y conflicto en la organización.
- El personal de línea puede considerar que el personal de staff está mejor capacitado para dirigir su departamento y le entrega al de staff la dirección del departamento a su cargo.
- El jefe de un departamento staff puede ser muy enérgico y tener una personalidad fuerte, asumir la dirección del departamento de línea y desplazar al jefe de su línea.
- El personal de la línea puede resentir la actividad del personal de staff sintiendo que su prestigio e influencia sufre por la presencia de esos especialistas.

Debido a los nuevos conocimientos, sobre todo en el campo de los computadores y a las nuevas tecnologías utilizadas, el personal de especialistas de staff está ocupando cada vez más posiciones importantes en las organizaciones. También,

debido a que es especialista en campos del conocimiento que muy pocos conocen, el especialista del staff ha adquirido poder de conocimiento en las organizaciones⁶⁷.

Autoridad funcional. Debido a que el especialista del staff es un experto en su campo de especialización y a que el jefe de la línea no conoce todos esos campos especializados, sobre todo los más modernos como el de computadores, en algunas organizaciones se les ha otorgado autoridad funcional a los jefes de los departamentos staff.

Autoridad funcional es aquella autoridad que se le otorga al jefe de un departamento staff para intervenir en las actividades de su especialidad en los otros departamentos de la organización, sean de la línea o de staff.

Esta autoridad funcional se le otorga también para que haya uniformidad de criterios en esa especialidad en toda la organización.

Esta autoridad funcional debe utilizarla el jefe del departamento staff sólo en asuntos de su especialidad.

Al darle autoridad funcional a un jefe de un departamento staff, este departamento va a ser el responsable de esa especialidad en la organización.

La autoridad funcional, en el fondo, representa una variación de lo que la teoría clásica ha enunciado pero ha dado buenos resultados en la práctica⁶⁸.

2.2.5.3 Estructura por divisiones

A medida que las organizaciones agregan más productos a sus líneas 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 bastantes autónomas, llamadas divisiones. Cada unidad o división tiene las personas y los recursos para operar independientemente de las otras divisiones.

⁶⁷ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. 250p.

⁶⁸ KAST, F.E y ROSENZWEIG, J.E. Organización y Administración, 4ed. New York .McGraw-Hill.1985. 246 p.

Al frente de cada división se encuentra un Gerente de División quién 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, equipos, etc., en cada división.

Las divisiones no son completamente independientes, ni son unidades jurídicas independientes, ni venden acciones de las divisiones sino que son parte de una organización llamada corporación. Las unidades o divisiones responden ante el Gerente General de la organización.

Las divisiones son unidades cuasi autónomas unidas por una estructura administrativa central. La administración central se llama casa matriz, oficinas centrales u oficinas centrales de la corporación.

La gran mayoría de las divisiones emplean la división por productos y una pequeña cantidad emplea la división geográfica⁶⁹. Cada división desarrolla produce y comercializa un producto específico.

La corporación deja que cada división se encargue de los detalles operativos de la división pero ejerce control sobre ella midiendo periódicamente los resultados⁷⁰. El Gerente de División también está encargado de determinar las estrategias para su división.

También la organización establece departamentos centrales de apoyo para proporcionar ciertos servicios comunes a las divisiones, como un departamento jurídico, un departamento de relaciones públicas. Estos departamentos centrales también pueden servir para ayudar al Gerente General a controlar y coordinar las divisiones. Por ejemplo, pueden realizar la planeación estratégica para toda la corporación, pueden entenderse con los asuntos de finanzas y de impuesto de la corporación.

Estos departamentos centrales también están evaluando la labor de cada división y ayudan al Gerente General a evaluar las propuestas que hagan las divisiones para inversiones de capital.

⁶⁹ PEARCE, J.A y R.B, Robinson Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Illinois, Richard D Irwin Inc., 1982.

⁷⁰ MINTZBERG, H. "Organization Design: Fashion or Fit", Harvard Business Review. Enero – Febrero, 1981. p 103-106.

El Gerente de División tiene responsabilidad y autoridad para poner a funcionar la división y es responsable ante la corporación por las utilidades de la división, pero está sujeto a la evaluación y control de resultados por parte de la corporación.

Cada corporación debe decidir en qué áreas y hasta qué límites debe tomar decisiones un Gerente de División sin tener que consultar con la Gerencia General.

Las principales ventajas de la estructura por divisiones son:

- Al estar el Gerente de Divisiones encargado de la formulación e implementación de la estrategia para cada división el Gerente General tiene más tiempo disponible para la toma de decisiones estratégicas.
- Se desarrollan e implementan mejor las estrategias de cada división ya que el Gerente de División quién es el que formula e implementa las estrategias, está en contacto permanente y directo con la división.
- Debido a que las divisiones son casi autónomas, hay respuestas más rápidas de la división en relación con cambios en el medio ambiente externo, sobre todo respecto a la competencia.
- Todo el trabajo de la división y las contribuciones de los especialistas están dirigidos a lanzar al mercado un producto específico.
- Al estar dividida la organización en divisiones por productos, cada producto recibe un trato justo, evitando que se le dediquen más atención a ciertos productos y se descuiden otros.
- Hay una persona responsable, el gerente de división, por el éxito o fracaso, así como por las utilidades de cada división. Si un producto no ha sido exitoso, el gerente de división es el responsable de ello.
- Al utilizar la división por productos, la corporación puede observar y elegir qué productos son más exitosos, qué productos tienen los mercados más fuertes y cuáles los mercados más débiles, e incluso decidir qué productos se seguirán fabricando y cuáles no.

Las principales desventajas de la estructura por divisiones son:

- Como cada división requiere sus propios servicios funcionales (producción, mercadeo, investigación, compras, etc.) hay duplicación de servicios funcionales en cada división.
- En ciertas divisiones puede haber más personal, más equipos, más edificios de los necesarios, creando situaciones en las que hay más especialistas de

los necesarios, y que hay equipos especializados que están parados por falta de trabajo.

- Al competir las divisiones entre sí, es muy difícil obtener la cooperación de las diversas divisiones.
- Si una de las divisiones comienza a tener una mala imagen entre los clientes y el público, es la corporación, como un todo, la que recibe la mala imagen y no sólo esta división específica.

2.2.5.4 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 matricial⁷¹.

La estructura matricial es una forma estructural permanente, bastante moderna, que integra las necesidades funcionales y las de proyectos (o de productos) de una organización.

En la estructura matricial, los especialistas de los diversos departamentos funcionales (producción, comercialización, finanzas, personal, investigación y desarrollo, 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 proyecto⁷³.

⁷¹ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: Un enfoque estratégico. Colombia, Artes Gráficas del Valle Ltda., 3 edición. 253 p.

⁷² KAST, F.E y ROSENZWEIG, J.E. Organización y Administración, 4ed. New York .McGraw-Hill.1985. 246 p.

⁷³ RUE, L.W. y P.G Holland. Estrategia Administrativa: Conceptos y Experiencias. New York. Mc Graw-Hill Book Co. 1986. 626p.

El jefe de cada departamento funcional asigna el personal necesario y capacitado para cada proyecto.

Se desarrolla una organización horizontal para los proyectos y una organización para los proyectos y una organización vertical para las áreas funcionales. Las personas que trabajan en los proyectos tienen dos jefes: uno, el jefe del área funcional en la que él está ubicado, y el otro, el jefe del proyecto en el que está trabajando. Al terminar el proyecto o la etapa en la que trabaja, el especialista funcional vuelve al departamento funcional de donde provino (producción, comercialización, finanzas, personal, investigación y desarrollo, compras).

En la estructura matricial, por un lado tenemos los diversos proyectos con sus jefes, por otro lado, los departamentos funcionales con sus jefes.

Para cada proyecto, se reúnen los especialistas de los diversos departamentos funcionales, en cantidad y calidad necesarias para el proyecto.

Trabajan en contacto directo y permanente bajo la coordinación de un jefe de proyecto, intercambian información y aportan conocimientos para la realización de ese proyecto. Los diversos especialistas funcionales aportan sus conocimientos y todos los colaboran en el intercambio de información necesaria para el trabajo.

Si en vez de reunir los diversos especialistas en un proyecto, se hubiera dejado que cada especialista colaborara desde su departamento funcional, para un proyecto, trabajando independiente de los otros especialistas funcionales y bajo la supervisión del jefe del departamento funcional, el proyecto tomaría mucho tiempo y no habría un responsable directo del proyecto.

También existirían los problemas de que el proyecto podría tomar mucho más tiempo del asignado; que no habría una 'persona responsable que respondiera por el proyecto, y que cada jefe funcional daría más apoyo a su propia especialidad.

En la estructura matricial hay una doble responsabilidad y autoridad: el jefe de departamento funcional tiene la responsabilidad y autoridad sobre el área técnica y el jefe de proyecto tiene la responsabilidad y autoridad sobre el proyecto. El jefe del proyecto es el que evalúa la labor del personal asignado al proyecto, mientras dura el proyecto.

La estructura matricial también se puede utilizar en la forma de productos o líneas de negocios y departamento funcionales. Por un lado estarán los diversos productos o líneas de negocios que fabriquen la organización y por el otro lado

estarán los departamentos funcionales (producción, comercialización, personal, finanzas, investigación y desarrollo). En los departamentos funcionales están los diversos especialistas. En la parte por productos o líneas de negocios se han agrupado los diversos especialistas necesarios para producir y vender un producto específico bajo la coordinación de un jefe de producto.

La estructura matricial, por un lado, exige habilidades, actitudes y comportamientos nuevos, y por el otro lado, crea oportunidades de crecimiento y desarrollo personales que no existen en las organizaciones tradicionales ⁷⁴.

Las principales ventajas de la estructura matricial son ⁷⁵:

- Es útil cuando es necesaria integrar las actividades de muchos especialistas diferentes y al mismo tiempo mantener unidades organizacionales especializadas
- La estructura matricial puede facilitar respuesta rápida a prioridades estratégicas que requieren atención inmediata
- En aquellas industrias donde la innovación continua de productos es un criterio de supervivencia y de éxito, las organizaciones que han adoptado la estructura matricial han prosperado.
- La combinación de personas y de recursos que se utilizan en los proyectos puede cambiarse de una manera rápida de modo que correspondan a las necesidades cambiantes de los proyectos
- Las organizaciones que utilizan la estructura matricial evitan elegir entre dos clases de organización: escogen ambas
- Los niveles inferiores asumen más y más responsabilidades. Por consiguiente se toman mejores decisiones y la mayor participación involucra mayor compromiso
- La estructura matricial da buenos resultados cuando la organización tiene que responder a la vez a mercados cambiantes y tecnologías variables

⁷⁴ DAVIS, S.M. y P.R. Lawrence. Organizaciones Matriciales. Bogotá, fondo Educativo Interamericano, S.A. 1981. 21p.

⁷⁵ TOSI, H.L. y S.J, Carol. Management. 2ª ed, New York, John Wiley and sons, 1982. 263p.

- Hay un aumento en la habilidad competitiva de la organización basada en innovación tecnológica y calidad del producto sin tener que sacrificar rentabilidad.

Las principales desventajas de la estructura matricial son⁷⁶:

- Hay personas a las que les es difícil trabajar con dos jefes
- Resulta conflictos y luchas por el poder entre los jefes de los departamentos funcionales y jefes de proyectos
- Los jefes de proyectos o de productos pueden competir por obtener personas y recursos escasos en los departamentos funcionales
- Toma cierto tiempo (en algunos casos varios años) capacitar a las personas para trabajar en una estructura matricial
- Requiere una gran dedicación de la Alta Gerencia
- Requiere un cambio de actitudes del personal
- Las personas sienten temor de que al terminar el proyecto, no se las reciba de nuevo en los departamentos funcionales y que las despidan
- Es bastante costoso introducir la estructura matricial en una organización

2.2.5.5 Estructura por unidades estratégicas de negocios

Las grandes corporaciones, que han adoptado la estructura por divisiones, pueden tener problemas en el control de las divisiones, sobre todo cuando estas divisiones han aumentado en números, tamaños y en diversidad⁷⁷.

Además, algunas divisiones han experimentado aumentos significativos en ventas pero las utilidades no han correspondido al aumento en ventas⁷⁸.

Para remediar esta situación, las grandes corporaciones han vuelto a reagrupar aquellas divisiones que tienen elementos estratégicos comunes en grupos, que se llaman unidades estratégicas de negocios.

⁷⁶ ANSOFF, H.I. La estrategia de la empresa, Barcelona, Ediciones Orbin S.A., 1976. 128p.

⁷⁷ PEARCE, J.A y R.B, Robinson Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Illinois., Richard D Irwin Inc., 1982.

⁷⁸ DAVIS, K. El comportamiento humano en el trabajo. 6ª ed. México. McGraw -Hill, 1983. 45p.

Una unidad estratégica de negocios (U.E.N.) es una agrupación de varias divisiones de una corporación, donde el criterio utilizado para agruparla es que tenga elementos estratégicos comunes⁷⁹.

Una unidad estratégica de negocios (U.E.N.) puede también ser considerada como un grupo de varias divisiones con estrategias comunes⁸⁰.

Rue y Holland (1986) definen una unidad estratégica de negocios (U.E.N.) como un negocio diferente que tiene su propio conjunto de competidores y que puede ser administrado en una forma bastante independiente en relación con los otros negocios que tiene una corporación⁸¹. Desde el punto de vista financiero, una U.E.N se trata siempre como un centro separado de utilidades.

Al frente de cada U.E.N. va a estar un alto ejecutivo que es el jefe de grupo o de cada U.E.N., y quién 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 y la planeación y control de las diversas divisiones⁸².

2.2.5.6 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 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 tienen relación alguna con los que producen la corporación pero que están en las áreas y mercados en los que la corporación desea entrar. La corporación al adquirir estas organizaciones, las agrega como divisiones de la corporación.

⁷⁹ RUE, L.W. y L.L. Byars. Administración: Teoría y Aplicación. 3ª ed., Homewood, Richard D. Irwin Inc. 1983. 265p.

⁸⁰ HALL, R.H. Organizaciones: Estructuras y Procesos. 3 ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall Intl. 1983. 191p.

⁸¹ RUE, L.W. y P.G Holland. Estrategia Administrativa: Conceptos y Experiencias. New York. Mc Graw- Hill Book Co. 1986. 155p.

⁸² SCHWARTZ, D. Introducción a la Administración: Principios, Prácticas y Procesos. New York, Harcourt Brace Joavich Inc., 1980. 519p.

En la estructura por conglomerados, una corporación comienza a adquirir, comprar, lograr e control de (por medio de compras de acciones), o fusionarse con otras organizaciones que operan en diversos dominios, diversas áreas y mercados en los que la corporación desea entrar para reducir riesgos financieros de tener un solo producto o muy poco productos⁸³.

En esta clase de estructura las diversas estructuras no tienen relaciones entre sí, ni son interdependientes en el trabajo. A cada división se le considera como un centro de utilidades que contribuye a las utilidades totales de la corporación⁸⁴.

En la estructura por conglomerados, las diversas divisiones dependen de recursos centrales de la corporación que comparten.

Una división no depende de otra para obtener las entradas para sus operaciones y a menudo las culturas de cada división (que en un tiempo fue una organización independiente) siguen intactas y son diferentes de las culturas de las otras divisiones y de la cultura de las oficinas centrales de la corporación.

Estas características hacen posible que las corporaciones compren y vendan las divisiones (que son como organizaciones apartes) sin graves consecuencias para la corporación.

A veces, las divisiones pueden ser unidades jurídicas independientes pero que están unidas a la corporación porque éstas tienen el control de las acciones o las ha adquirido sin que pierda su personalidad organizacional.

Aunque para algunos, la estructura por divisiones y la estructura por conglomerados pueden ser bastante parecidas, existen algunas grandes diferencias entre ellas:

- En la estructura por divisiones existe interdependencia entre las divisiones.
- En la estructura por conglomerados no hay esa interdependencia.
- En la estructura por divisiones, las organizaciones crecen por los métodos usuales de expansión y diversificación de mercados y líneas de productos existentes.

⁸³ MILES, R.H. Macro Organizacional Behavior, Glenview. Scott Foresmah and Co. 1980. 51p.

⁸⁴ Ibid.

- En la estructura por conglomerados se adquieren, compran o fusionan organizaciones que producen líneas de productos que no tienen ninguna relación con lo que produce la corporación pero que están en los mercados que la corporación desea entrar⁸⁵.

En la estructura por conglomerados, las oficinas centrales de la corporación ubican los recursos de la corporación entre las diversas divisiones o centros de utilidades, controlan las utilidades de cada división y cómo contribuyen esas utilidades a la corporación, formulan las estrategias para la corporación como un todo⁸⁶.

2.2.5.7 Estructura adhocrática

La estructura adhocrática es muy moderna, poco conocida, poco estudiada por los expertos que rompen con una serie de ideas y conceptos que son la base de otras estructuras⁸⁷.

La adhocracia se caracteriza por una gran diferenciación horizontal, poca diferenciación vertical, poco formalismo, descentralización y gran flexibilidad y sensibilidad⁸⁸.

Las adhocracias tienen pocas reglas y reglamentos. Los que existen suelen ser laxos y tácitos. Esto se debe a que la flexibilidad exige ausencia de formalismo. Las reglas y los reglamentos sólo sirven cuando se persigue la estandarización de la conducta.

⁸⁵ BROWN, W.B.y D.J.Moberg. Organization Theory and Management. New York. John Wiley and Sons. 1980. 205p.

⁸⁶ MILES, R.H. op. cit. p 70.

⁸⁷ MINTZBERG, H. "Organization Design: Fashion or Fit", Harvard Business Review. Enero – Febrero, 1981. 111p.

⁸⁸ STEPHEN P, ROBBINS, Comportamiento Organizacional 6º Edición. México 1994, 552 p.

Las características de la estructura adhocrática son⁸⁹:

- Se trabaja con grupos pequeños de trabajo, que son temporales (ad-hoc) y no permanente. 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 trabajos 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 grupos 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 con 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.

⁸⁹ HAMPTON, David. Administración Contemporánea. México McGraw-Hill, 1983. p 539 - 540.

En las organizaciones que han utilizado la estructura adhocrática se ha visto que:

- El ausentismo y la rotación han disminuido considerablemente.
- La productividad y la calidad han aumentado.
- El personal ha mostrado más satisfacción y sentido de la responsabilidad.

La estructura adhocrática también tiene sus limitaciones⁹⁰:

- Es una estructura altamente ineficiente y costosa ya que casi toda la labor de los grupos se basa en comunicaciones, lo que toma tiempo. En la estructura adhocrática nada parece realizarse sin que todos hablen entre sí
- Existe mucha ambigüedad, lo que produce conflictos y presiones políticas. Como dice Henry Mintzberg. “La adhocracia no puede realizar bien las cosas comunes pero es extraordinaria para innovar”⁹¹.

2.2.6 MANUALES DE FUNCIONES

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

El manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

⁹⁰ MINTZBERG, H. “Organization Design: Fashion or Fit”, Harvard Business Review. Enero – Febrero, 1981. 113 p.

⁹¹ Ibid.

Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo⁹².

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

El manual de funciones se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo

Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas

En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones básicas no se debe entrar en los detalles de “el como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este es un tema tratado al detalle en el manual de procedimientos y formatos.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador.

⁹² <http://www.aidima.es/servicios/formacion/manualdefunciones.html>

Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe del empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consiente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

Personal relacionado con el cargo

En este ítem se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

Perfil del Cargo

En este punto de la descripción del cargo, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante mas adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado mas adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Campo de 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 mas eficaces en la misión para la cual fueron creadas.

Administrador: Persona que utiliza los conocimientos administrativos, es parte fundamental de la Administración de Organizaciones. Es el administrador quien, utilizando y aplicando los conocimientos administrativos, agrupa y relaciona las personas, los recursos y la tecnología, en sistemas y subsistemas para que puedan, de manera eficiente, hacer que la organización funcione para producir los bienes y servicios para la que fue creada, tomando en cuenta el medio ambiente externo.

Autoridad: El derecho que implica la posición de gerente para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Autoridad de mando: Autoridad para dirigir el trabajo de un subordinado.

Complejidad: Grado de diferencias verticales, horizontales y espaciales de una 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. Por ello, se debe estudiar y comprender el comportamiento de las personas y grupos dentro de un contexto organizacional.

División del trabajo: La especialización, la descomposición de trabajos en actividades simples y repetitivas.

Eficiencia: se refiere a que tan bien se desarrollan las actividades internas en la organización sin tomar en cuenta el medio ambiente externo.

Eficacia: se refiere a como actúan las organizaciones, tomando en cuenta el medio ambiente externo así como las actividades internas de la organización. Es decir, la eficacia se refiere a si la organización ha sido exitosa en su labor.

Esfera de control: Determina la magnitud adecuada de unidades o cargos subordinados a cargo de un supervisor, en cada uno de los niveles de la organización.

Especialización: Preparar o adquirir conocimientos especiales en una rama determinada de una ciencia, de un arte o de una actividad.

Estrategia: Medio por el cual una organización pretende lograr sus objetivos.

Estructura organizacional: Grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización.

Formalismo: El grado de estandarización de los trabajos de la organización.

Medio ambiente externo: es el sistema de nivel superior en el que se inserta la empresa y esta formado por aquellos factores, fuerzas o variables que influyen, directa o indirectamente en los procesos de gestión. El análisis del medio ambiente externo es esencial para conocer el origen de las oportunidades y amenazas con las que se encuentra la empresa. La capacidad que tenga la dirección para analizar y predecir la forma en que las fuerzas del entorno van a

afectar a la compañía resulta fundamental para desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

Organización: 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 conforma 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).

Planeación Estratégica: Proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Responsabilidad: Obligación de hacer.

Tamaño de la organización: La cantidad de empleados de una organización.

3. DIAGNOSTICO GENERAL DE LA COMPAÑIA

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE INGEPRAK LTDA

3.1.1 Información administrativa

INGEPRAK LTDA., fue fundada en el año 2.002, siendo únicamente dos socios los propietarios del capital, el cual esta dividido en cuotas iguales distribuidas en un mismo valor nominal.

Ambos socios tienen experiencia en diferentes ramos, pero se complementan para llevar a cabo el objetivo de la compañía, uno se ha dedicado a la parte operativa y comercial, mientras que el segundo se dedica a la parte administrativa y financiera.

La responsabilidad de los socios esta limitada al monto de sus respectivos aportes.

La dirección y administración de la sociedad están a cargo de la junta de socios y el gerente.

Desde su creación, se ha dedicado a la elaboración y diseño de maquinaria de tipo industrial mantenimiento industrial, químico ambiental y mecánico en general, diseño y elaboración de productos de uso industrial o comercial, diseño, instalación y mantenimiento de redes eléctricas o equipo eléctrico, diseño, instalación y mantenimiento de sistemas de automatización industrial, alquiler de equipos de mantenimiento industrial, suministro de personal calificado, diseño, instalación y mantenimiento de obra civil y estructura metálica a nivel nacional como punto principal, entregando en cada proyecto toda la experiencia adquirida a lo largo de estos años, orientándose hacia la total satisfacción de los clientes, desde un completo conocimiento de sus necesidades, lo que ha permitido cumplir con sus requerimientos de diseño, mantenimiento y construcción, ofreciendo soluciones óptimas que garantizan su inversión y rentabilidad.

Su área de influencia se centraliza en la ciudad de Cali, en donde se ubica la oficina principal en la cual funciona la parte administrativa, comercial e ingeniería y

la parte de planta en la cual se encuentra el personal operativo y todo lo relacionado con la parte operativa.

3.1.1.1 Datos de generales de la Empresa:

Razón Social: INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA.

Sigla Comercial: INGEPRAK LTDA

Representante Legal: Germán Medina Rodríguez.

Forma Jurídica: Persona Jurídica

Código: 2919

Régimen: Común

Declarante: Renta/Rete Fuente/ IVA/ICA

Objeto social: Elaboración, diseño y montaje de maquinaria de tipo industrial, químico ambiental y mecánico en general.

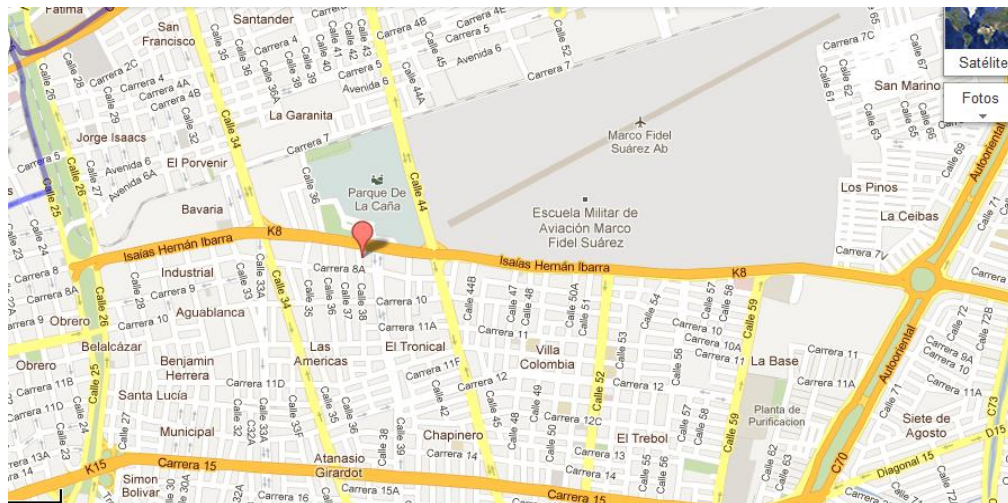
Nit: 805 023 468-2

Ubicación: Calle 35 No. 11 C 84

Planta: Calle 35 No. 11 C 41

Gráfica No. 15 Ubicación de INGEPRAK LTDA

Fuente: <http://maps.google.es/>



3.1.2 Situación interna de la organización

La empresa está constituida en la Cámara de Comercio de Cali, como sociedad limitada, es una sociedad de familia, constituida por dos socios, los cuales conforman la junta de socios, esos se reúnen una vez al año para realizar las funciones de: mirar, analizar y aprobar las reformas de los estatutos, la toma de todas las decisiones operativas y de inversiones, y resolver todo lo concerniente a la cesión de cuotas o aumento de capital.

Las políticas de la compañía están encaminadas a lograr la satisfacción de los clientes, dando cumplimiento a sus requisitos, a la normatividad y legislación vigente incluyendo en las obras, personal competente y materiales de la mejor calidad, trabajando en la eficiencia de los procesos y garantizando la viabilidad económica de la empresa.

Estas políticas, tienen su fundamento en el respeto hacia las personas en general sin distinción alguna, son una parte integral de estrategias planteadas, ya que brindan un vínculo ético y de valores en común.

Los primeros años para la compañía no han sido fáciles debido a la dificultad de encontrar personal con la capacitación adecuada y al hecho de que los equipos

que se requieren para brindar el servicio requieren de inversiones altas que dificultan la generación de un flujo de caja suficiente para brindar liquidez a la empresa y al mismo tiempo cumplir con las obligaciones financieras.

Su filosofía se basa en el buen servicio al cliente ha logrado ganar clientes de empresas que llevan muchos años en el mercado situación que se mantiene a la fecha, a pesar del ingreso de nuevos competidores.

Su posicionamiento actual en el mercado se debe en gran parte a las normas de conducta en los negocios, a su distinción por el trabajo de calidad y al esfuerzo continuo de cada miembro de la organización.

En la actualidad, la compañía cuenta con 15 empleados, de los cuales 5 son administrativos, 3 ingenieros 7 técnicos. La nómina de la empresa, a pesar de que cuenta con únicamente con 15 empleados llega alcanzar un total de 30 personas, la diferencia se debe a contrataciones puntuales y por plazos definidos con base en proyectos.

Se evidencian dos clases de cargos, los de bajo movimiento y los de alto movimiento. Los de alto movimiento se presentan en los cargos operativos, circunstancia atribuida a la poca capacitación que se le exige a dicho personal. A pesar de esta ocurrencia, se encuentran empleados con más de 3 años continuos en la compañía, lo cual indica que hay aceptación por parte del empleador.

INGEPRAK LTDA., tiene una oficina central donde funciona la parte administrativa y la parte de diseño, estas oficinas son alquiladas, cerca a ellas se encuentra ubicada la planta sitio donde se ubican la parte operativa y el almacenaje del equipo necesario para realizar sus trabajos y proyectos. Es de particular atención el que no se cuente con una persona encargada de bodega pues los ingenieros son los encargados de esta labor.

Dentro de la estructura del organigrama se muestra a:

1. Junta Directiva

Dependencia: Asamblea de Accionistas

Jefe Inmediato: Ninguno

Funciones:

- Aprobar las reformas de estatutos.
- Elegir y remover libremente al gerente y a su suplente.
- Fijar la remuneración del gerente.
- Resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas.
- Resolver la admisión de nuevos socios.
- Autorizar la solicitud de celebración concordato preventivo potestativo.
- Constituir apoderados extrajudiciales precisándoles sus facultades.

2. Nombre del Cargo: Gerente General

Dependencia: Junta de Socios

Jefe Inmediato: Asamblea de accionistas

Funciones:

- Es el representante legal de la sociedad.
- Ejecuta todos los actos y contratos acordes con la naturaleza de su cargo.
- Usar la firma o razón social constituir los apoderados judiciales necesarios para la defensa de los intereses sociales.
- Registrar su firma en las entidades bancarias y financieras para autorizar el pago de las obligaciones a terceros con títulos valores.
- Dirige la compañía para cumplir con la misión, visión, objetivos y desarrollo de las estrategias.

3. Nombre del cargo: Gerente técnico

Dependencia: Gerencia General

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Analiza la viabilidad técnica del proyecto, es decir, si la compañía posee la infraestructura oportuna, mano de obra adecuada y tiempo para cumplir con el proyecto.

- Brinda soporte profesional y supervisa cada uno de los trabajos que se van ejecutando en la compañía.
- Solicita los materiales necesarios para la ejecución de los proyectos y servicios.
- Diseña y lleva a cabo la revisión específica de cada máquina elaborada en la compañía.
- Cotiza proyectos y trabajos que no implican gran complejidad.

4. Nombre del cargo: Gerente de Proyectos

Dependencia: Gerencia General

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Forma y asigna los equipos de trabajo.
- Asegura el cumplimiento de los procesos, actividades, tareas de los proyectos.
- Distribuye los materiales necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de los proyectos.
- Notifica sobre la necesidad de herramienta e insumos en el área de planta.

5. Nombre del cargo: Administrador

Dependencia: Gerencia General

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Controla las actividades de administración, evalúa los resultados financieros de la compañía para dar informes sobre los procesos de mejoramiento para el siguiente período.
- A parte de sus funciones administrativas ejecuta tres departamentos en el momento: compras, cartería, recursos humanos.

➤ Compras:

- Proporciona a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización.
- Solicita los materiales y herramientas a los diversos proveedores para los diferentes proyectos
- Llevar el registro y control de proveedores,
- Recepciona, clasifica y controla la mercancía solicitada

- Cartera:
 - Realizar informes sobre las ventas a crédito que se efectúan mensualmente.
 - Clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a su vencimiento.
 - Recuperación de cartera por medio del cobro telefónico.
- Recursos Humanos:
 - Afiliación a todas las entidades respecto al personal que ingresa a la compañía.
 - Llevar un control sobre los permisos, licencias, incapacidades del personal.
 - Elaboración y pago de la nómina.

6. Nombre del cargo: Asistente de gerencia:

Dependencia: Gerencia General

Jefe Inmediato: Gerente General

Funciones:

- Recibe, distribuye la documentación que ingrese a la compañía.
- Archiva toda la documentación de la compañía.
- Dar soporte secretarial a los funcionarios administrativos.
- Diligencia los formatos para registro como proveedores.
- Coordina la agenda del gerente.
- Coordina las diligencias del motorista.

La asistente de gerencia también realiza las funciones de un asistente contable, es decir ella también ejecuta las labores del departamento contable.

- Asistente contable:
 - Registra todos los documentos soportes contables (cheques, recibos de caja, facturas, notas debito y crédito).
 - Elabora los pagos a proveedores.
 - Realiza la conciliación bancaria.
 - Realiza los cheques, los recibos de caja, las facturas.

7. Nombre del Cargo: Supervisor de Planta

Dependencia: Departamento Técnico

Jefe Inmediato: Gerente Técnico

Funciones:

- Verificar la asistencia del personal a la planta.
- Coordinan y vigilan las actividades de planta.
- Solicitan personal cuando las actividades lo requieren.
- Manejo de bodega.

8. Nombre del Cargo: Técnico de Planta:

Dependencia: Departamento Técnico

Jefe Inmediato: Supervisor de Planta

Funciones:

- Ejecución de las actividades operativas (mecánico y soldadura).
- Operación de máquinas y equipos de carácter industrial.
- Mantenimiento preventivo.
- Mantener limpia el área de trabajo.

En este cargo se distinguen tres (3) clases de actividades, las actividades de mecánica industrial, las actividades de armado y soldadura y las actividades generales, cada una es realizada de manera independiente de acuerdo al estudio y conocimiento que se tenga.

9. Nombre del cargo: Motorista

Dependencia: Gerencia General

Jefe Inmediato: Asistente de Gerencia

Funciones:

- Traslado del personal a las diferentes obras solicitadas.
- Recoger la mercancía solicitada para los diferentes servicios y proyectos.
- Recibir y distribuir correspondencia a las diferentes empresas con las que INGEPRAK LTDA., sostiene vínculos.
- Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo.

En la parte de Staff de la compañía se identifican dos áreas.

➤ Área Comercial

Nombre del cargo: Asesor Comercial Externo

Esta persona es externa a la organización, está encargada del ofrecimiento de los servicios de la compañía, acompaña a nivel comercial a la gerencia, destacándose por el cierre de negocios muy rentables a la compañía, se le considera el aliado estratégico y en los últimos 9 meses el mayor número de ventas se debe a su labor como asesor.

➤ Área Contable

Nombre del Cargo: Contador Externo

Es la segunda persona externa a la organización, actúa como staff, se encarga de:

- Dar cumplimiento las normas estipuladas por el gobierno en lo relacionado con impuestos y demás aspectos tributarios.
- Prepara la información necesaria para la presentación a la entidad bancaria.
- Presenta los informes financieros a la junta de socios.

Encontramos otros colaboradores en la organización, los cuales prestan sus servicios como terceros se les denominan:

➤ Técnicos subcontratados:

Personas con alguna especialización (torneros-armadores-soldadores), los cuales no forman parte permanente de la compañía, su contrato es a labor, son solicitados de acuerdo a los proyectos que se otorgan y para una labor específica, durante un tiempo no mayor a 15 días por lo general.

3.1.3 Organización Administrativa

El equipo humano que conforma a INGEPRAK LTDA, está compuesto por personal operativo y administrativo

Su estructura está conformada por 15 empleados, los cuales se reparten las funciones como su muestra a continuación:

Cuadro No. 1 Organización Administrativa

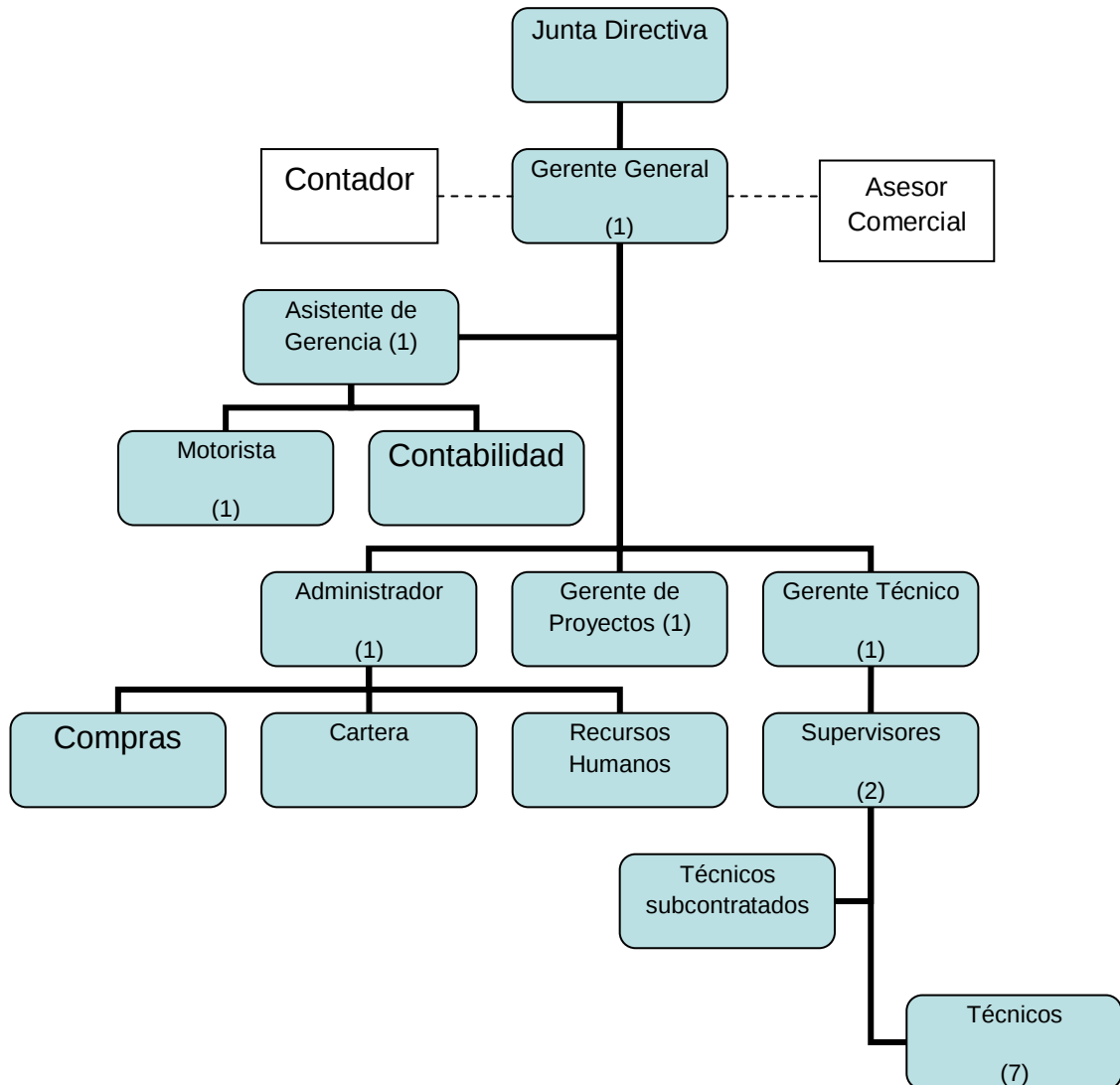
Fuente: El autor

ACTIVIDADES	NUMERO DE PERSONAS EMPLEADAS		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
Gerencia	1		1
Administrativas	-	1	1
Contables y secretariales	-	1	1
Diseño de proyectos	1		1
Ejecución de proyectos	-	1	1
Supervisión técnica	2	-	2
Operativas	7	-	7
Mensajería/transporte	1		1
TOTAL	15	3	15

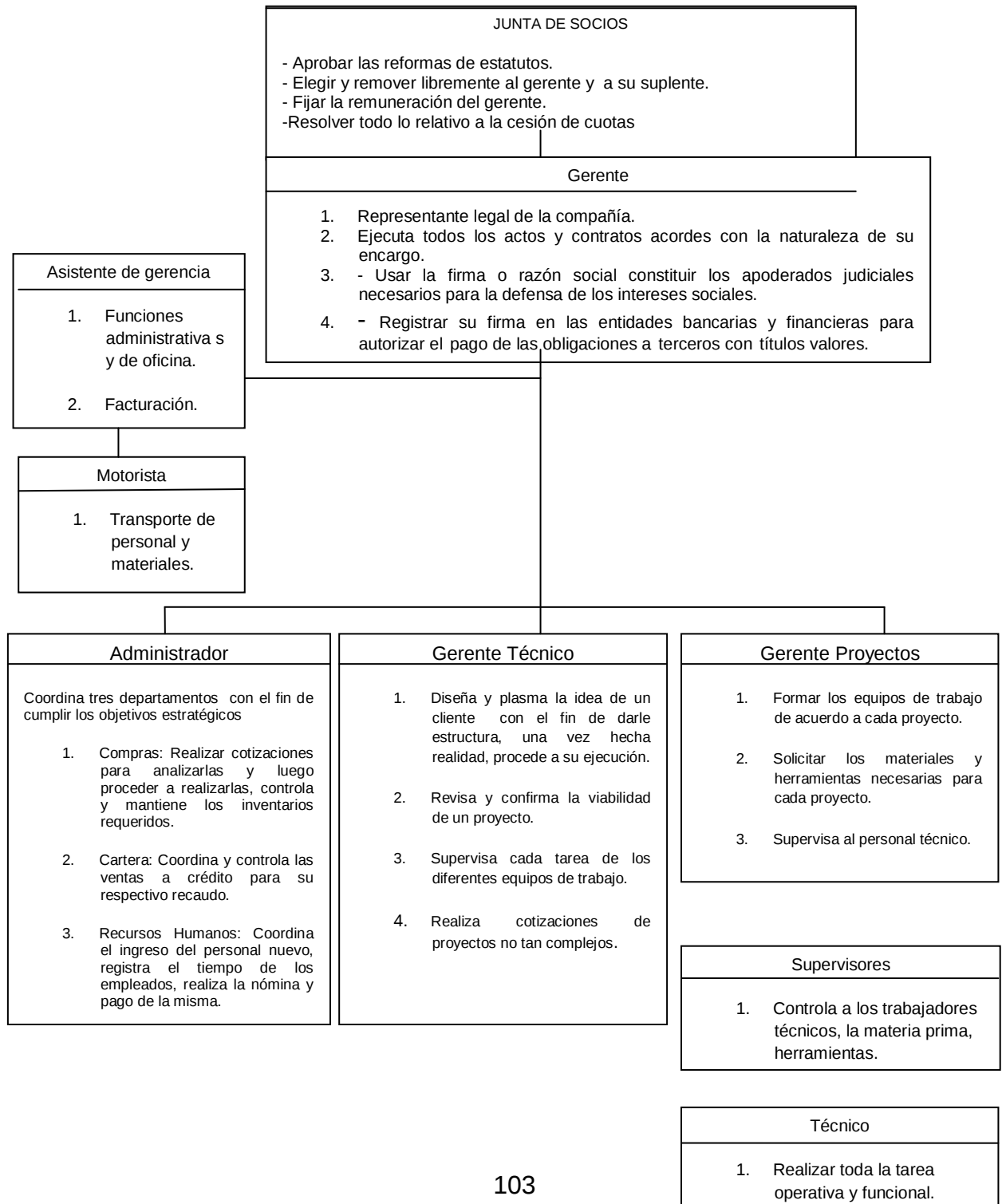
El organigrama que tiene actualmente la compañía se muestra a continuación, es un organigrama de integración de puestos, el cual pretende mostrar cómo está distribuida e integrada la organización para el cumplimiento de los planes y tareas, se registran los cargos existentes y el número de personas que los ocupan en la actualidad*. Así como los cargos que son ejecutados por una misma persona.

*Organigrama creado desde el año 2004 por el Gerente de INGEPRAK LTDA.

Gráfica No. 16
Organigrama actual de INGEPRAK LTDA
Fuente: Gerencia de la compañía



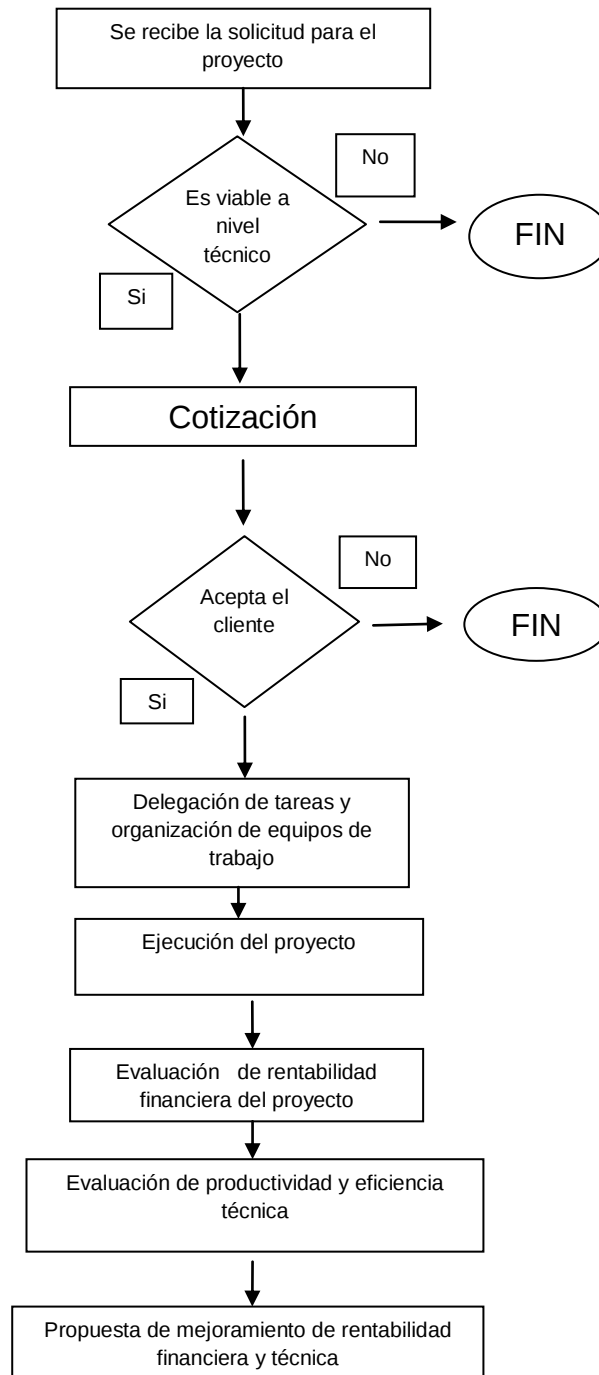
Gráfica No. 17
ORGANIGRAMA POR FUNCIONES ACTUALMENTE DE INGEPRAK LTDA
 Fuente: El autor



Con base en el organigrama de la figura No. 1, se presenta el proceso que se lleva actualmente para la realización de cualquier Proyecto de INGEPRAK LTDA.

Gráfica No. 18

Fuente: Departamento de Proyectos



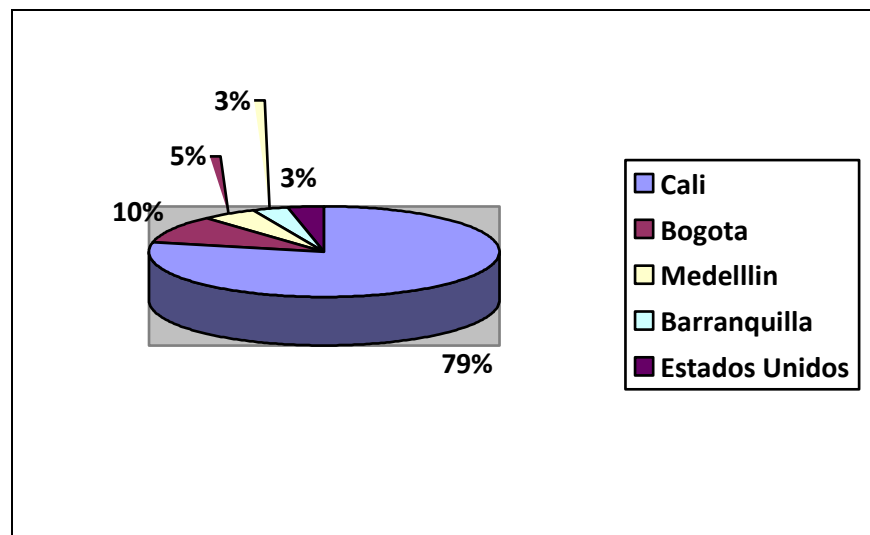
3.1.4 RELACION CON PROVEEDORES

Actualmente la compañía tiene 60 proveedores activos*, de los cuales: 47 (78,33%) se encuentran en Cali, 6 (101%) en Bogotá, 3 (5%) en Medellín, 2 (3,33%) en Barranquilla y 2 (3,33%) en Unidos.

Gráfica No. 19

PROVEEDORES POR CIUDADES

Fuente: El autor



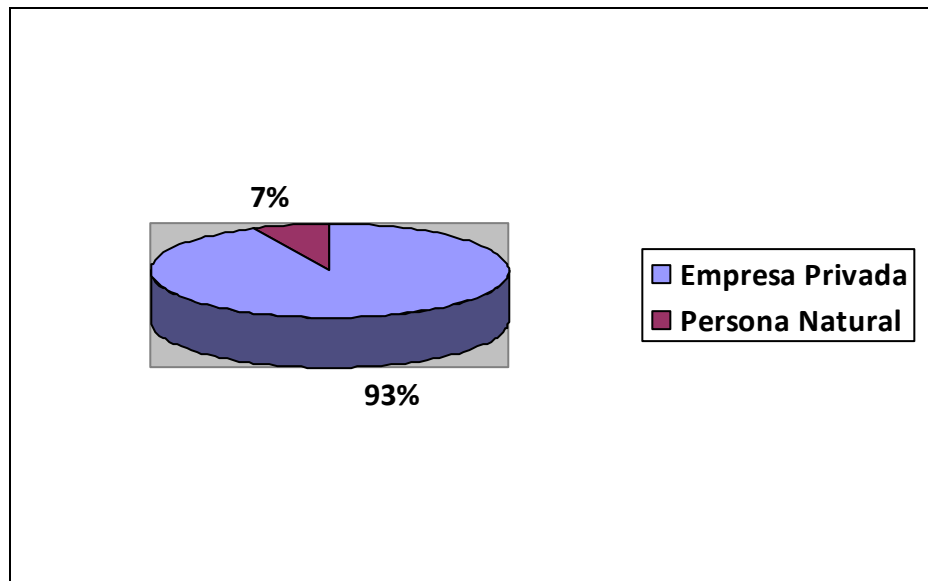
3.1.5 RELACIÓN CON CLIENTES

Al solicitar a la administradora la lista de clientes* se pudo analizar:

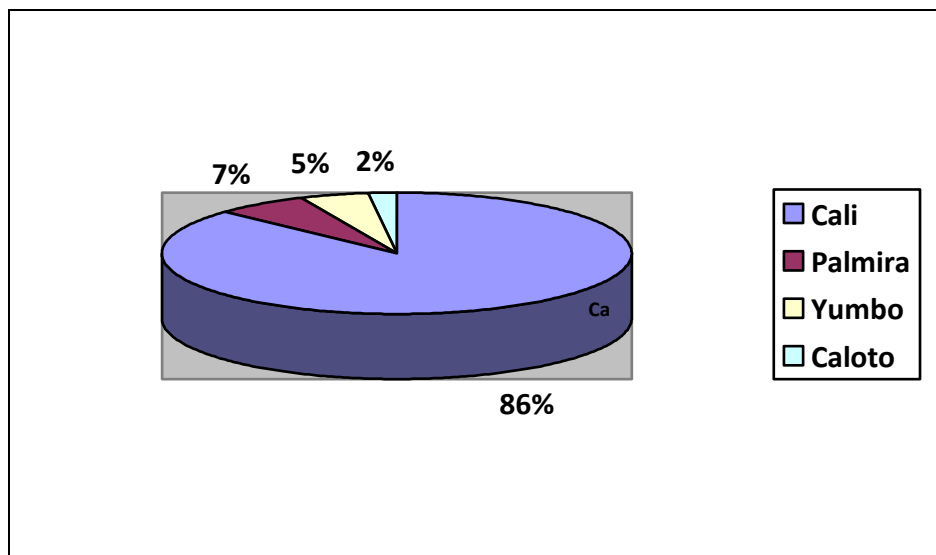
- Los clientes habituales son: 14, el 81% se encuentran en la ciudad de Cali, el 7% en Palmira, el 5% Yumbo, 3% Caloto, 4% zona Franca.
- Del total de los clientes el 93% son personas jurídicas, el 7% son personas naturales.

*Listado de proveedores y clientes programa CG1

Gráfica No.20 CLASES DE CLIENTES
Fuente: El autor



Gráfica No. 21 UBICACIÓN DE LOS CLIENTES
Fuente: El autor



3.2 ANÁLISIS DE COSTOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 BALANCE GENERAL

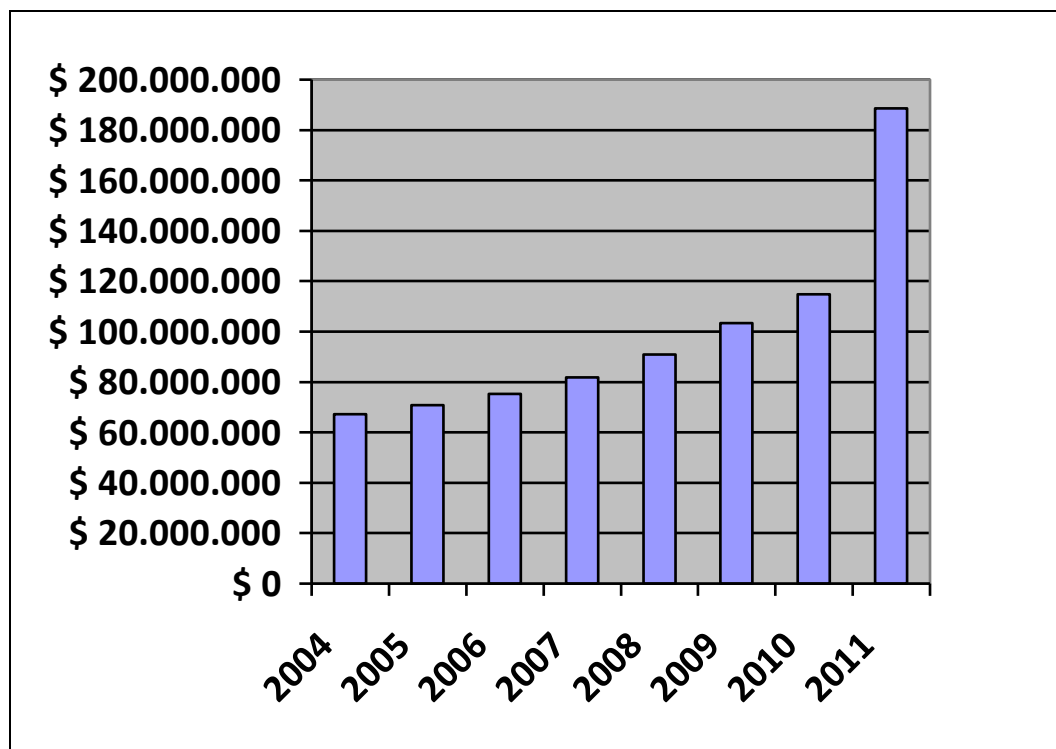
Para realizar el estudio de los costos de la compañía se solicito permiso al Gerente para tener acceso a los balances de la compañía, a continuación se presenta los resultados obtenidos, se hace de forma gráfica para que se observe el comportamiento de la compañía.

Se toma desde el año 2004 – 2011.

Gráfica No. 22

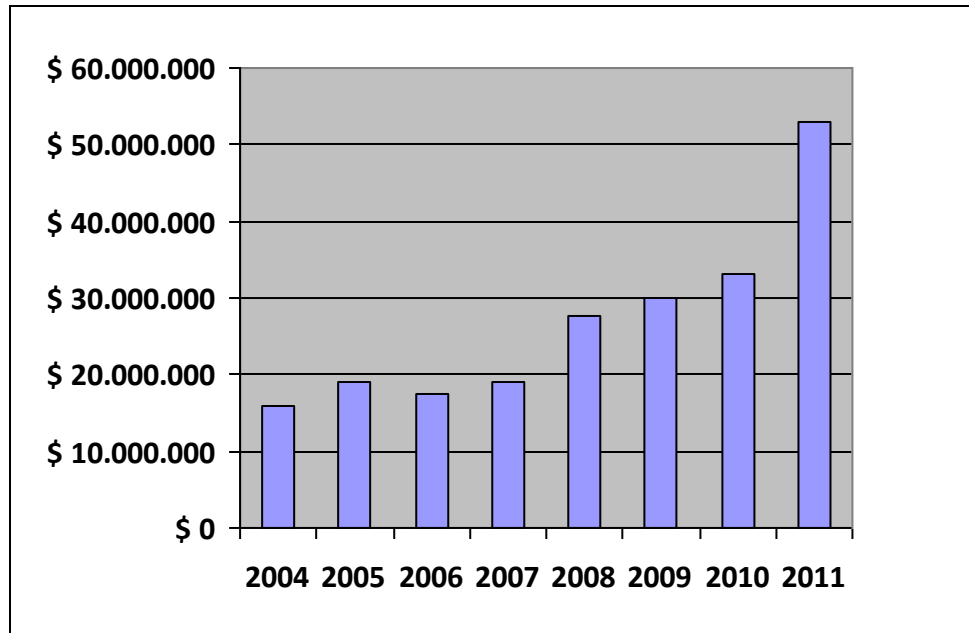
ACTIVOS INGEPRAK LTDA

Fuente: El Autor



Gráfica No. 23
PASIVOS INGEPRAK LTDA

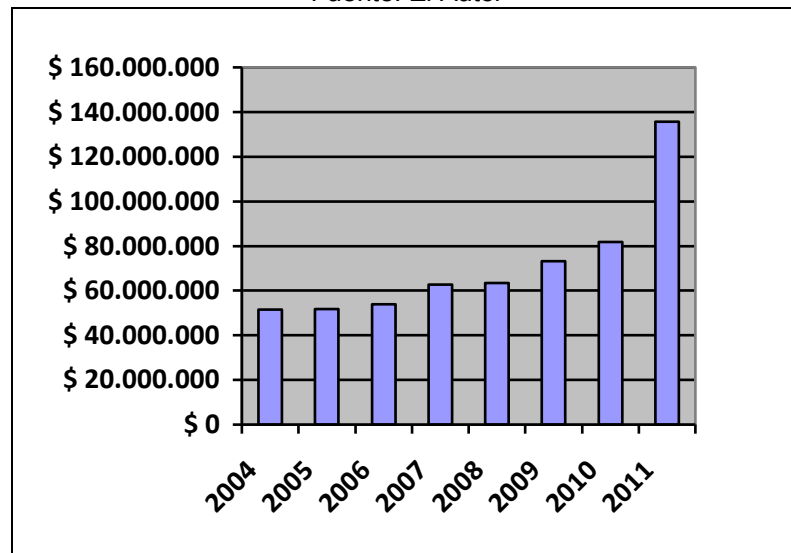
Fuente: El Autor



Gráfica No. 24

PATRIMONIO INGEPRAK LTDA

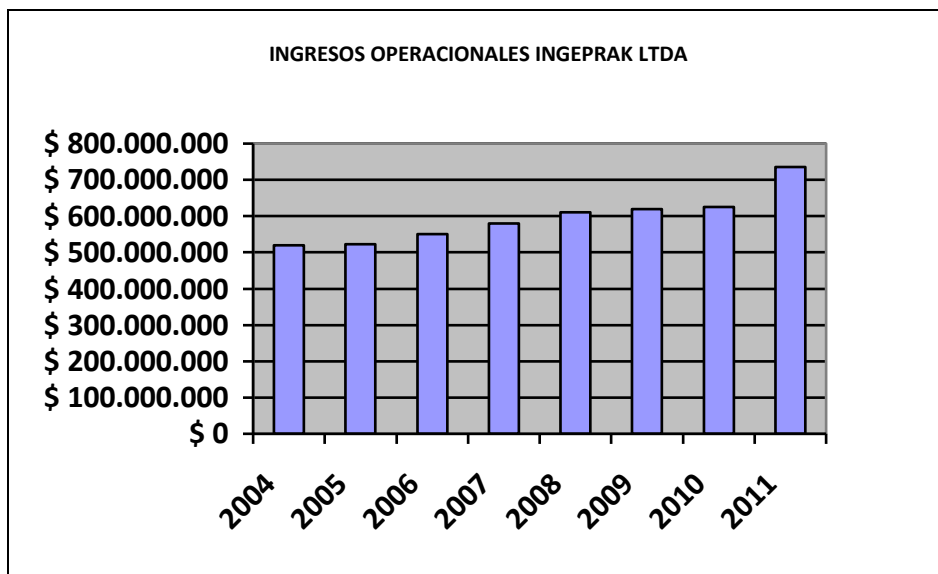
Fuente: El Autor



3.2.2 ESTADO DE RESULTADOS

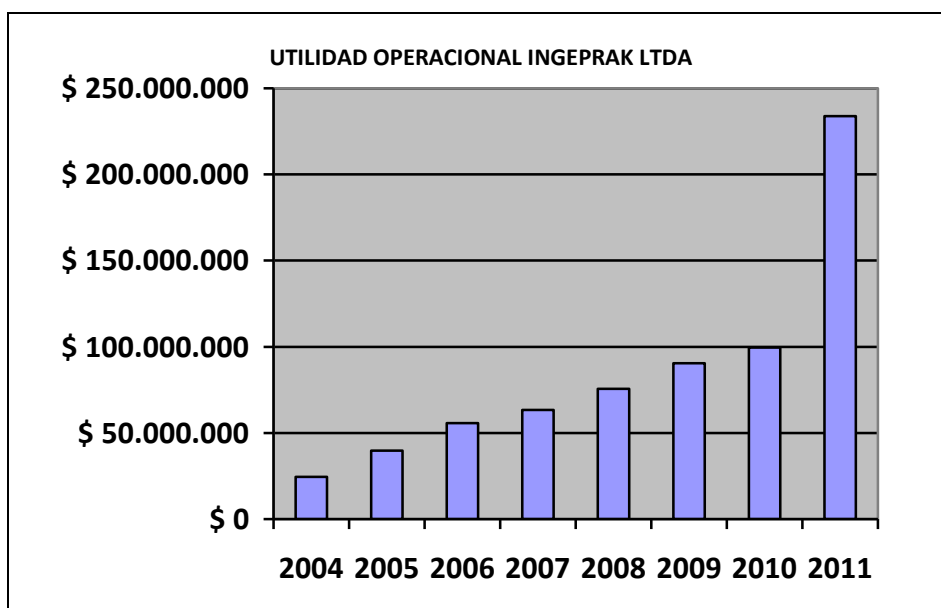
Gráfica No.25 INGRESOS OPERACIONALES

Fuente: El Autor

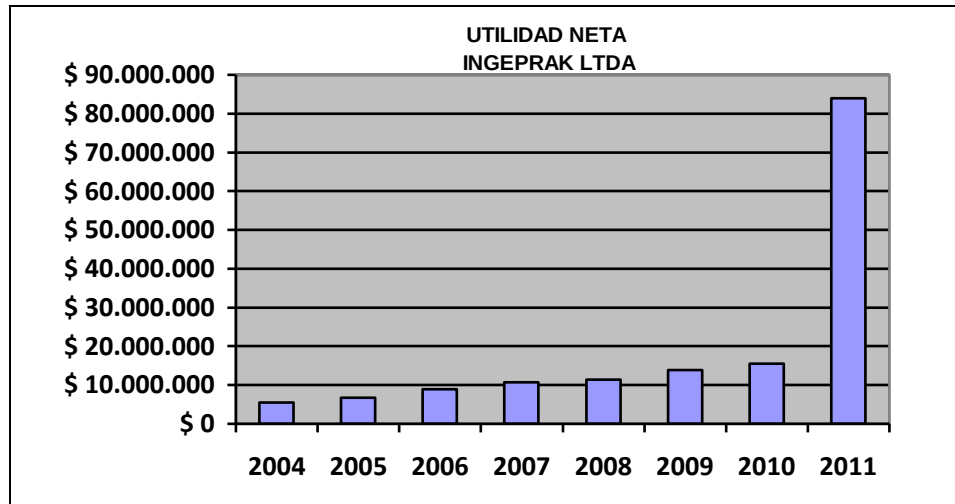


Gráfica No. 26 UTILIDAD OPERACIONAL

Fuente: El Autor



Gráfica No. 27 UTILIDAD NETA
Fuente: El Autor



3.2.3 RAZONES FINANCIERAS

LIQUIDEZ

RAZON CORRIENTE AC/PC 66.447.000/53.011.000 1.25

Por cada peso (\$1) de deuda que tiene la empresa, cuenta con uno coma veinticinco (\$1.25) pesos del activo circulante para cubrir sus obligaciones.

PRUEBA ACIDA AC –INV/PC (66.447.000- 0)/53.011.000 1.25

Significa que por cada peso (\$1) que debe la empresa cuenta con uno coma veinticinco \$(1.25) del activo circulante para cubrir sus obligaciones, es decir, la empresa tiene dinero para sufragar, no maneja inventarios, la empresa no es de producción sino servicios.

CAPITAL DE TRABAJO AC – PC 66.447.000 – 53.011.000 13.436.000

INGEPRAK LTDA., a la fecha cuenta con un capital de trabajo de \$ 13.436.000. El activo corriente supera al pasivo corriente.

Este capital de trabajo es muy limitado ya que al momento de llevar a cabo un proyecto de índole superior no se cuenta con la capacidad económica para realizarlo, situación que se convierte en conflicto ya que cuando un cliente no proporciona el anticipo necesario o demora la entrega del mismo, conlleva a financiarse con terceros para comenzar el proyecto, generando una menor rentabilidad del mismo.

ENDEUDAMIENTO

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO PAS CON TER/ACTIVOS 53.011.0000/188.590.000 28.10%

Las obligaciones de la empresa, equivalen al 28.10% con respecto a los activos totales.

APALANCAMIENTO TOTAL PAS CON TER/PATRIMONIO 53.011.000/135.579.000 39%

Por cada peso que han invertido los socios, se tienen \$0.39 de deuda con terceros. Se puede decir también que cada peso de los socios está comprometido en un 39%.

RENDIMIENTO

RENTABILIDAD BRUTA EN VENTAS	197.636.000/625.490.000	39.59%
RENTABILIDAD OPERACIONAL	99.636.000/625.490.000	15.92%
RENTABILIDAD NETA	15.496.000/625.490.000	2.475%
GASTOS OPERACIONALES/VENTAS	98.000.000/625.490.000	15.67%
COSTO VENTAS/VENTAS	427.854.000/625.490.000	68.40%

La rentabilidad Bruta con respecto a las ventas es del 39.59% y los gastos operacionales equivalen al 15.67.30%, también con base en las ventas.

ROTACION

ROTACION DE CARTERA VTAS/CXC 625.490.000/48.000.000 13.03 Veces

PERIODO PROMEDIO DE COBRO CXC/VTAS * 360 48.000.000/625.490.000*360 27 días

A pesar de que no se tiene una cartera muy grande la recuperación de esta está tardando 27 días, después de expedida la factura.

3.2.4 Análisis del Balance General

NOTA No. 1 Norma general de revelaciones

La compañía INGEPRAK LTDA., Nit. 805 023 468-2 y domicilio principal en la ciudad Cali - Colombia en la Calle 35 No. 11 C 35, constituida mediante Escritura Publica No. 1436 del 20 de mayo de 2002, bajo el número 12102 del libro IX de la Notaria Séptima.

Fecha de corte Estados Financieros: Diciembre 31 de 2011

Nota No. 2. Principales políticas y prácticas contables

Sistema Contable. La contabilidad y los Estados Financieros de la Compañía INGEPRAK LTDA., se ciñen a las normas y practicas de contabilidad generalmente aceptadas, disposiciones de la Superintendencia de Sociedades y normas legales expresas en Colombia, Decretos 2649 y 2650 de 1993 y sus modificatorios.

Unidad Monetaria. De acuerdo con las disposiciones legales, la unidad monetaria utilizada por la compañía para las cuentas de Balance y Estado de Resultados es el peso colombiano.

Deudores. La cartera con clientes tiene una rotación de 27 días, las provisiones se calcularon de acuerdo al reconocimiento de las contingencias de pérdida, tomando como base para este la cartera vencida.

*Información balances al 31 diciembre de 2011.

Propiedades, planta y equipo. Se registran por su costo de adquisición, su depreciación se realiza con base del método línea recta.

Obligaciones laborales. Este pasivo corresponde a las obligaciones consolidadas que la compañía tiene por concepto de prestaciones legales y extralegales.

Reconocimiento de Ingresos y Gastos. Los ingresos, costos y gastos se contabilizan por el sistema de causación.

Nota No.3 Disponible

Asciende a \$ \$ 16.158.000

Representa el saldo que quedó en bancos. El disponible aumentó en un 368,35%, debido a las transferencias electrónicas realizadas por los clientes para cancelar sus facturas o por realizar anticipos para proyectos.

Los clientes que se están atendiendo son compañías consolidadas en el mercado por lo anterior sus requerimientos son considerables lo que permite tener un muy buen movimiento de activo corriente al aumentar las transacciones bancarias por anticipos de los mismos.

Nota No. 4 CLIENTES NACIONALES

Asciende a \$ 38.000.000

Deudores. La cartera con clientes tiene una rotación de 27 días, las provisiones se calcularon de acuerdo al reconocimiento de las contingencias de pérdida, tomando como base para este la cartera vencida.

El cobro a clientes aumentó en un 195,49%, esto debido a la adquisición de nuevos clientes ya se pasó de tener una cartera de 6 clientes a 14 clientes.

Entre los principales clientes que se comenzaron a manejar en el año 2011 se tiene: RUBERMIX S.A, ETERNIT PACIFICO, NOVARTIS DE COLOMBIA, CALZATODO S.A,

Nota No. 5 ANTICIPO DE IMPUESTOS \$ 12.289.000

Los anticipos de impuestos aumentaron en un 123,44% a mayor facturación mayor tributo.

El rubro más representativo de los ACTIVOS CORRIENTES es el banco, ya que el disponible tuvo una variación de 368%, considerable respecto al año anterior. Es de anotar que ya la empresa no maneja efectivo en caja, todo se esta llevando al banco de manera directa por transferencias.

Nota No. 6 ACTIVO NO CORRIENTE \$ 122.143.000

El activo no corriente presentó una variación del 31,36%, con respecto al año 2010, esto principalmente por la adquisición de vehículo y de nueva maquinaria y herramienta necesaria para realizar los servicios y proyectos aprobados.

Nota No. 7 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO \$ 79.621.000

Para el año 2011, el total de los Activos No Corrientes tuvieron una variación de 31.36%, respecto al año anterior, esto debido a nuevas adquisiciones con el objetivo de cumplir con la demanda que se está presentado.

Nota No. 8 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES

Se efectuaron remodelaciones a la planta de la compañía con el fin de acondicionarla a la demanda presentada por los nuevos clientes. La variación que presentó este ítem fue de 22.90% comparado con el año 2010.

Nota No. 9 MAQUINARIA Y EQUIPO \$ 63.382.000

Se adquirió nuevos equipos de trabajo, al igual que herramientas necesarias para cumplir con los requerimientos de los clientes, la variación de este ítem fue de 23.15%.

Nota No. 10 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE

Se adquirió un vehículo modelo camioneta marca Toyota modelo 2011, con el objetivo de prestar un mejor servicio a los clientes actuales y en el futuro. Este ítem tuvo la mayor variación 180% comparado con el año anterior.

Nota No. 11 PASIVOS CORRIENTES

El total de los pasivos corrientes presentó una variación del 60.05% lo cual representó un aumento por valor de \$ 19.890.000, esto debido a la demanda de proyectos llevados a cabo en el 2011, los cuales necesitaban ser respaldados por los proveedores.

Nota No.12 PROVEEDORES

Asciende a \$ 23.908.000

Este ítem presentó una variación de 125,10% con respecto al año anterior, esto se debió a la incursión de nuevos clientes, lo cual ocasiona que la empresa busque nuevos aliados de compra que le permitan tener un crédito mas oportuno, el total de proveedores es de 60.

Nota No. 13 IMPUESTOS POR PAGAR

Este ítem tiene una variación de 497,01%, esto debido a que se aumentó la facturación por lo cual produce un aumento en los impuestos del IVA, ya que a mayor facturación mayor pago de los mismos.

Nota No. 14 OBLIGACIONES LABORALES

Este ítem presentó una variación del 64.36%, debido al aumento de personal que se hizo para el año 2011, se paso de 8 personas a 15 de fijos.

3.2.5 Análisis del Estado de Resultados

Para el estudio de los estados financieros se tomó en cuenta desde el año 2004-2011. No se estudian los años 2002 y 2003 porque realmente no se tienen movimientos, ya que la empresa comienza sus actividades en el año 2004.

Al analizar los informes financieros de INGEPRAK LTDA, durante el año 2011, muestran una mejoría del 1.2% con respecto al año 2010.

Nota No. 15 INGRESOS OPERACIONALES

El aumento de los Ingresos Operacionales se debe principalmente a la vinculación de los nuevos clientes mencionados anteriormente, el aumento de los ingresos Operacionales por concepto de mantenimiento y montaje de maquinaria tuvo una variación del 17.65%.

Nota No. 16 COSTOS DE PRODUCCION

Los costos de producción presentaron una disminución del 11.65%, esto debido a que se buscaron mejores proveedores que fueran preferiblemente directos y no distribuidores ya que la diferencia de precio es considerable al no haber intermediarios.

Nota No 17 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION

Estos gastos tuvieron una variación de 26.53%, comparado con el año anterior, esto debido al ingreso de nuevo personal a la compañía a partir del año 2011.

Nota No. 18 GASTOS FINANCIEROS

Se registra una variación de 38.54%, debido a las operaciones bancarias que se comenzaron a registrar durante todo el año 2011 lo cual originó un mayor incremento en los cobros del banco por servicios utilizados.

Nota No. 19 INGRESOS NO OPERACIONALES

El ítem de Aprovechamientos obtuvo una variación de 13,44%, esto como resultado de un pasivo no reclamado por el proveedor después de una circularización de cuentas por pagar.

Nota No. 20 UTILIDAD NETA

La Utilidad Neta obtuvo una variación de 441,47%, este aumento significativo se debió al aumento de clientes conseguidos durante el año 2011, y se trabajó en la política de reducción de costos para obtener una mayor rentabilidad.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS DE CALIDAD DE LA EMPRESA

INGEPRAK LTDA., aun no ha implementado de manera formal un proceso de certificación de calidad para los servicios que presta sin embargo el gerente se ha esforzado por seguir unos lineamientos que le permiten llevar a cabo su mejoramiento de calidad estos básicamente son:

Análisis de los proveedores, a los cuales se les solicita su registro de calidad, para estar seguros del material que se compra para la fabricación de los diseños.

Buen servicio al cliente: satisfacción del cliente por cada tarea ejecutada.

Políticas de gestión integral: cumplir con las normas y regulaciones de seguridad industrial y medio ambiente.

Herramienta y equipo: todas las herramientas y equipos que sean utilizados para realizar cualquier servicio deben estar en buen estado de presentación, seguridad y operación.

Debido a la vinculación de nuevos clientes y a la meta que se tiene se debe buscar la implementación de un sistema de calidad estructurado.

3.4 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La compañía tiene como valores que deben ser asimilados por toda persona que se vincula a la compañía:

- Respeto
- Excelencia
- Servicio
- Lealtad
- Ética

Estos valores están en la mente de todo el personal pues al momento de indagar sobre cual creía el personal que eran los valores de la compañía los identificaron.

Sin embargo se nota mas sentimiento de compromiso de los colaboradores para la compañía, falta tener la habilidad para motivar y desarrollar un sentido de pertenencia, de modo que el colaborador sienta que debe utilizar todo su potencial para progresar en su trabajo y desarrollar toda su capacidad.

Igualmente se debe desarrollar el compromiso personal y valor, lo que incluye la capacidad y la voluntad de tomar iniciativas y riesgo, así como fomentar la compostura bajo presión.

Todos en la organización necesitan sentirse identificados con la misma, sentirse orgullosos de lo que esta representa para sí mismos y para la sociedad, necesitan sentir orgullo de lo que hacen y cómo esto, contribuye a la consecución de las metas tanto a nivel laboral como personal.

3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La auditoría interna analiza y evalúa las interrelaciones entre las áreas funcionales de la organización, las debilidades y fortalezas internas combinadas con los factores externos claves y con una clara formulación de misión, dan las bases para la fijación de estrategias y objetivos empresariales, el Perfil de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio

externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Se tendrán en cuenta la capacidad: la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y la capacidad de talento humano.

Cuadro No. 2 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA – Capacidad Directiva

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

1. CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
1.1 PLANEACION						
a. Conoce el entorno	X					
b. Conocimiento de la competencia		X				
c. Identificación de la misión y visión					X	
d. Capacidad de generar estrategias, objetivos, políticas					X	
e. Capacidad de evaluar los planes		X				
f. Establecimiento de organigrama				X		
g. Establecimiento de estrategias				X		
h. Proceso de planeación				X		

Planeación: La empresa conoce el entorno, identifica los canales de distribución, los precios y el tipo de clientes que necesitan los servicios sin embargo este conocimiento no se ha utilizado para poder sacar beneficio de ello.

La empresa tiene identificado cual es su competencia sin embargo se presenta el inconveniente de la falta de capital para poder realizar ciertos proyectos que la misma si cubre.

Solo la parte administrativa tiene conocimiento de la misión y visión de la organización el resto de personal no tiene el conocimiento de ello, los objetivos de la organización no son acordes con la misión de la compañía.

Se evidencia de que el gerente posee muy buen conocimiento respecto a los asuntos estratégico, los cuales aprovechados son un punto a su favor pero en la práctica no se evidencia pues tiene muchos asunto que atender que dificultan la elaboración de un plan estratégico y crear factores que permitan medir los niveles de calidad, desempeño.

El establecimiento de estrategias se clasifica como debilidad alta de la empresa porque no emplea planes estratégicos, lo cual tiene un impacto alto en el futuro, las proyecciones y posible crecimiento de la organización, y también el buen manejo del crecimiento proyectado de la demanda.

Cuadro No. 3 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Organización
Fuente: El autor

1.2 ORGANIZACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Imagen corporativa frente a nuestro cliente interno					X	
b. Estructura organizacional				X		
c. Conocimiento de todas las funciones de la organización				X		
d. Manual de funciones				X		
e. Manual de procedimientos				X		
f. Flexibilidad en la estructura organizacional				X		
g. Coordinación entre funciones					X	
h. Sistema de comunicación	X					
e. Nivel tecnológico	X					
f. Estructura física de la organización	X					

Organización: La compañía tiene problemas en su estructura organizacional, aunque su estructura ha sido diseñada por cargos en esta se evidencia de como un área debe realizar funciones que no son muy acorde con su papel lo cual provoca demoras en la realización de tareas, las actividades no se realizan de manera óptima y no se obtiene el mayor rendimiento posible.

Se encuentra que no existen manuales los cuales permiten uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. La no existencia de un manual de funciones ocasiona que los miembros de la compañía no sepan de manera exacta sus responsabilidades y obligaciones específicas.

El sistema de comunicación es formal y fluye de arriba y abajo lo cual contribuye a que en ocasiones se de una buena coordinación pero se presenta el problema de que todo depende de lo que decida el gerente lo cual hace que en muchas ocasiones no se de atención oportuna a circunstancias que requieren atención inmediata.

Debido a los problemas de planeación, su estructura, no permite que los empleados, clientes y proveedores tengan una imagen solida de lo que es la compañía, sus valores, la estructura debe tener un cambio pues esta permitiría tener una buena imagen dentro de los miembros de la misma, los clientes y proveedores,

Un punto en el cual se destaca la compañía es el nivel tecnológico y las instalaciones ya que estas permiten el desarrollo oportuno de proyectos y el desarrollo de las actividades para el beneficio de las mismas.

Cuadro No. 4 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Dirección

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

1.3 DIRECCIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Toma decisiones				X		
b. Trabajo en equipo			X			
c. Niveles de participación		X				
d. Niveles de responsabilidad			X			
e. Sistema evaluación					X	
f. Retroalimentación	X					

Dirección: INGEPRAK LTDA, es una empresa MYPIME, la cual se caracteriza porque el gerente sea el que tome las decisiones administrativas y operativas para la realización de cualquier proyecto, sin embargo como la empresa ha venido creciendo esto comienza a convertirse en una debilidad pues las ocupaciones del

gerente ocasionan que muchas decisiones se posterguen y por tanto se atrasen los procesos y acciones operativas y en algunas ocasiones administrativas.

Toma de decisiones: Se considera una debilidad alta de la empresa, porque no maneja ningún tipo de sistema de toma de decisiones, solamente se toman de acuerdo a lo que va aconteciendo. Se considera alta porque ha venido afectando mucho en su funcionamiento y el manejo de la empresa. Cualquier decisión que tome el Gerente tiene una repercusión significativa en el desarrollo de su actividad.

Para la realización de cada proyecto se necesita la participación de cada miembro de la organización esto es un hecho que da como resultado el trabajo en equipo, esta fortaleza se ha venido desarrollando al transcurrir el tiempo, pues las experiencias han demostrado que cada proyecto sale mejor si se coordina con todos los miembros de la compañía y todos aportan lo mejor que tienen, la compañía cuenta con gerentes de proyecto y de planta los cuales se encargan de coordinar y dirigir a cada colaborador para la realización de las tareas.

Cada colaborador de la compañía identifica su trabajo, la responsabilidad que se espera que tenga para la realización de cada actividad pero falta el manual de funciones para unificar los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

2. Capacidad Competitiva:

Los servicios que ofrece la empresa han resultado en un posicionamiento de la misma a nivel regional, esto gracias a su calidad y disposición para ejecutar los inconvenientes que presenten sus clientes a nivel industrial.

Actualmente la compañía no cuenta con datos que le ayuden a definir claramente cuales son los servicios mas solicitados por cada uno de los clientes para genera una estrategia competitiva.

Cuadro No. 5 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Capacidad de Servicio
Fuente: El autor

2.1 CAPACIDAD DE SERVICIO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Fuerza del servicio, calidad, exclusividad		X				
b Lealtad y satisfacción del cliente	X					
c. Cumplimiento en los servicios y proyectos		X				
d Participación en el mercado				X		
e. Cultura enfocada al servicio al cliente	X					
f. Capacidad financiera				X		
g. Cobertura de mercado.				X		

Fuerza del servicio, calidad, exclusividad: es una fortaleza, se considera media porque genera exclusividad, puesto que las características son diferentes a las que maneja la competencia.

Los clientes son tratados de forma complaciente y atenta por lo cual lo cual ha generado un reconocimiento a la empresa, dando como resultado la fidelización de los mismos hacia la compañía.

El cumplimiento en los servicios es bueno, se procura coordinar que los servicios se presten de manera puntual, sin embargo en la ejecución de proyectos se falla en los tiempos de entrega aunque se haga la programación.

Una debilidad que se vuelve a presentar es la financiera debido a la falta de un aliado financiero que brinde mejor asesoramiento y respaldo financiero, desde el año 2004 solo se tiene a un solo Banco como medio para financiarse, el mercado actualmente tiene muchas entidades que respaldan las MYPIMES a nivel regional.

Cobertura del mercado: en este ámbito la empresa tiene una gran debilidad ya que hace falta mayor cubrimiento del mercado, por tal razón esta debilidad es considerada como alta.

Cuadro No. 6 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Mercado
Fuente: El autor

2.2 AUDITORIA DE MERCADO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Participación en el mercado				X		
b. Mercado objetivo de la empresa	X					
c. Precios competitivos					X	
d. Calidad en el servicio			X			
e. Conocimiento del mercado	X					
f. Canales de distribución		X				
g. Políticas de ventas		X				
h. Servicio Post Venta	X					
i. Imagen corporativa frente al cliente externo			X			
f. Comportamiento de la demanda			X			
g. Publicidad					X	

Auditoria de Mercado: Aunque la compañía ha logrado una participación en el mercado, debido a que en los dos últimos años ha incrementado sus clientes de manera notoria, se considera una debilidad alta ya que con un equipo de ventas establecido se puede lograr atraer mas clientes a la compañía, el gerente tiene un gran conocimiento del mercado, sin embargo sus diversas ocupaciones no le permiten hacer relaciones comerciales, la calidad de los servicios que se presentan son buenos, se considera una fortaleza baja, se debe pensar en contar con los registros de calidad dados por el ICONTEC.

La compañía ofrece un servicio post venta que ha sido de gran acogida ya que pocas compañías del sector industrial lo ofrecen. Este se convierte en una fortaleza alta.

La publicidad es una debilidad media, no se dispone de una página web, para dar a conocer la compañía, este es un medio que esta dando muy buenos resultados en el medio, se debe considerar la publicidad como un aliado estratégico que ayuda a lograr mayor participación en el mercado.

Es de anotar la innovación de diseñar maquinaria completa, algo que muy pocas empresas realizan en la región, gracias a esto se ha conseguido una ventaja competitiva.

Cuadro No. 7 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Calidad
Fuente: El autor

2. 3 CALIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Satisfacción del cliente en el servicio	X					
b. Satisfacción del cliente en precio			X			
c. Satisfacción del cliente en la modalidad de pago		X				
d. Satisfacción al obtener la maquinaria	X					
e. Satisfacción del cliente en cuanto a la entrega y cumplimiento de los servicios solicitados			X			
f. Procesos sistemáticos de calidad	X					
g. Manuales de calidad				X		

Calidad: Los diferentes servicios que se prestan en lo relacionado con el sector industrial son muy buenos, sobresale la calidad en los mismos, y se trata de sostener los precios de acuerdo a los de la competencia, aunque a veces esto representa menos ganancia para la compañía.

Satisfacción del cliente en lo referente a la entrega se considera un a fortaleza baja en lo relacionado con proyectos, debido a que se falla algunas veces en el

tiempo de entrega de los mismos, en el servicio solicitado por los clientes a nivel de emergencias se atiende de manera inmediata, esta es una fortaleza alta de la compañía.

Los procesos de calidad se dan a conocer y se utilizan en las tareas y actividades de cada proyecto, sin embargo no están plasmados oficialmente.

Cuadro No. 8 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Control
Fuente: El autor

2. 4 CONTROL	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Sistema de control en la planta				X		
b. Guías de Gestión				X		
c. Parámetros de medición				X		
d. Objetivos de control					X	

Control: La principal debilidad de la empresa es no contar con un sistema de control instalado, y por consiguiente no se tienen en cuenta los indicadores de resultados para evitar problemas.

La compañía en cada proyecto grande evalúa como le fue realmente, de ahí que se lleve a cabo un control para mejorar en futuras operaciones similares, sin embargo falta mas compromiso para llevar a cabo esta etapa, pues el llevarla de manera adecuada se traduce en una herramienta que permite la eficiencia en la empresa.

No hay un control en cuanto a cómo se están llevando a cabo las etapas de los proyectos, de ahí que se presenten demoras en algunas actividades que no justifican.

Cuadro No. 9 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA – Servicio al Cliente
Fuente: El autor

2. 5 SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Base de datos de los clientes				X		
b. Hoja de vida del cliente				X		
c. Conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes				X		
d. Personal capacitado en servicio al cliente					X	
e. Cultura de servicio			X			

Servicio al Cliente: La compañía no cuenta con una base de datos de los clientes que le permita analizar de manera plena un seguimiento a los mismos; por ser una compañía donde el Gerente es quien gestiona las ventas junto con su asesor comercial externo, no se realiza de manera formal las capacitaciones sobre el manejo adecuado de los clientes.

Se destaca la existencia de una cultura de servicio, ya que el Gerente siempre destaca la importancia de brindar el mejor trabajo en cualquier servicio, esta es una fortaleza considerada baja, que puede llegar hacer alta creando unas buenas estrategias.

La compañía no tiene un proceso sistemático que permita evaluar o identificar la competencia, se tienen algunos puntos de referencia frente a las otras empresas de montajes de maquinaria como son: debilidad en cobertura del mercado, poder de negociación a nivel de proveedores y clientes, capacidad financiera, pero también hay fortaleza en lo referente a la capacidad del servicio, innovación en diseño y puesta en marcha de maquinaria, la estructura que se tiene.

3. Capacidad Financiera: incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, y demás indicadores financieros que se consideren importantes para la organización y áreas de análisis.

Para lograr mejorar la capacidad financiera de la compañía, es necesario desarrollar mejores relaciones con las entidades financieras y mejorar las relaciones internas de la compañía.

Auditoría financiera: Una debilidad que sobresale en la compañía es el no contar con un capital amplio que le permita llevar a cabo de manera inmediata proyectos de gran inversión, esto trae como consecuencia problemas en la ejecución de los mismos pues se postergan las actividades y se comienza a retrasar los cronogramas propuestos al inicio del proyecto, generando inconvenientes con los clientes, al observar que no se está llevando a cabo las actividades en el tiempo estipulado.

Cuadro No. 10 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Auditoria Financiera
Fuente: El autor

3.1 CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Acceso a capital para proyectos de gran inversión				X		
b. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X				
c. Rentabilidad y retorno de la inversión			X			
d. Conformidad financiera				X		
e. Rotación de cartera					X	
f. Margen de utilidad	X					
g. Habilidad para competir con precio			X			
h. Rotación de clientes frente a rotación de proveedores y acreedores						X

Para financiar los proyectos la compañía se toma únicamente el activo corriente solamente por proveedores y acreedores. El crecimiento de la compañía en proyectos innovadores está aumentando por lo tanto los problemas financieros serán más notables sino se toman políticas de financiación.

La rotación de cartera es un debilidad baja, cuando la cartera se convierte en plazos mayores a 27 días, ocasiona que la compañía sufrague sus cuentas con dineros de anticipos, lo cual hace que un momento dado se quede sin liquidez para financiar los proyectos y se busque alternativas como el factoring que en un momento dado son buenos, pero implica que el margen de utilidad disminuya.

4. Capacidad Técnica o tecnológica: En este ítem, se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de llevar a cabo la fabricación, montaje y diseño de maquinaria, la infraestructura y los procesos. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica, exclusividad en los procesos de producción, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de la mano de obra, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Cuadro No. 11 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Capacidad Tecnológica
Fuente: El autor

4.1 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Habilidad en prestación del servicio	X					
b. Capacidad de innovación	X					
c. Nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio		X				
d. Valor agregado a los servicios			X			
e. Nivel tecnológico sistema contable	X					
f. Aplicación de tecnología de computadores		X				

Habilidad en prestación del servicio: en cuanto a la prestación del servicio la empresa tiene una alta fortaleza, ya que la comodidad y la buena atención es lo fundamental, por lo que la empresa tiene una gran ventaja en este aspecto.

La innovación se considera una fortaleza alta pues se quiere prestar un muy buen servicio. Nivel de tecnología utilizado en la prestación del servicio se considera una fortaleza media, porque se hace un esfuerzo por utilizar tecnología de punta pero no hace mucha distinción a la de la competencia.

Valor agregado, la empresa genera el valor agregado post venta, lo cual representa una fortaleza de impacto baja, ya que al cliente le atrae este servicio

pero sin embargo se brinda a los clientes que requieren de diseño y fabricación de maquinaria.

Nivel tecnológico en el sistema contable: es bueno y ayuda a la buena prestación del servicio, se considera una fortaleza alta porque se puede tener datos oportunos de los proyectos y los gastos que se están ocasionando de cada uno en cualquier momento.

En la actualidad la empresa cuenta con equipos de cómputo modernos, lo que permite la sistematización y agilización de los procesos, por lo que se considera una fortaleza media.

5. Capacidad de Talento Humano: nos indica a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, se incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismos, capacitación en programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Cuadro No. 12 Diagnóstico interno PCI INGEPRAK LTDA - Integración Personal
Fuente: El autor

5.1 CAPACIDA DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B
a. Nivel académico en la parte administrativa	X					
b. Experiencia			X			
c. Estabilidad					X	
d. Sistema de incentivos				X		
e. Índices de desempeño				X		
f. Proceso de selección				X		
g. Sistemas de Seguridad industrial					X	
h. Ambiente laboral		X				

Integración de personal: en la compañía el personal a nivel administrativo altamente capacitado, en la parte operativa su desempeño se debe a la experiencia y la practica que se ha adquirido con el tiempo no necesariamente por su nivel académico,

No hay un manejo en lo relacionado con lo concerniente al talento humano, lo cual conlleva a que no se tenga procesos de selección de personal, capacitación, sistemas de incentivos, sistemas de seguridad industrial.

Índices de desempeño, en este aspecto la empresa tiene una debilidad alta, ya que no cuenta con una índice para medir el desempeño de la compañía, tiene gran repercusión, puesto que si existieran se podrían hacer estrategias de mejora continua y superación.

3.6 ANÁLISIS EXTERNO DE INGEPRAK LTDA

3.6.1 Análisis del Entorno

La rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos sociales, políticos, económicos y tecnológicos en la actualidad hacen que las organizaciones se vean obligadas a dedicar un importante esfuerzo para conocer su ambiente, y así determinar las distintas políticas a través de los cuales puede afectar a su medio ambiente y aquellas que le permitan adaptarse a él.

El Valle del Cauca es uno de los Departamentos más industrializados del país, siendo la tercera región de mayor contribución a la manufactura, es el tercer destino preferido por los inversionistas internacionales que deciden instalarse en Colombia, gracias a su ubicación geoestratégica cerca del puerto de Buenaventura y la conexión aérea, entre otras razones.

Actualmente el Valle es uno de los departamentos con mayor presencia de inversión extranjera del país, con 55 empresas entre medianas y grandes, las cuales tienen el 50% o más de capital extranjero.

Tradicionalmente en la región se han instalado empresas relacionadas con la industria metalmecánica y las dedicadas a la fabricación de papel, cartón y derivados.

El departamento tiene un amplio y desarrollado tejido empresarial que le ha permitido contar con 120 de las 1.000 más grandes compañías de Colombia, muchas con gran presencia en mercados internacionales.

Entre las principales fortalezas del tejido empresarial del Valle del Cauca se encuentran su nivel de diversificación y el grado de integración de su estructura productiva. En cuanto al primer aspecto -salvo los minerales transables- el Departamento ha logrado desarrollar sus actividades económicas en prácticamente todos los sectores, desde el primario hasta el terciario.

Pese a la recuperación económica departamental en el 2011, el empleo seguirá siendo el principal obstáculo para impulsar los factores locales de producción durante el 2012. De hecho, la situación de empleo en el área de Cali-Yumbo sigue registrando las mayores tasas de desempleo frente a las principales capitales del país y el total nacional. Esta situación tendrá efecto desfavorable en la demanda de los hogares por bienes y servicios producidos en el departamento, lo cual será un obstáculo en el buen desempeño que viene presentando la industria de la región.

- Entorno Económico

La fluctuación de la tasa de cambio, que afecta de manera muy sensible la exportación, y que a pesar de los esfuerzos del Banco de la República continuará bajando porque corresponde a una tendencia macroeconómica mundial generada por la liquidez mundial, la baja de las tasas de interés en el exterior y las posibilidades de mercado en Colombia para los inversores extranjeros; la demanda de materias primas por economías en emergencia como China e India, son fenómenos de los que hay que estar pendientes porque o favorecen, o juegan en contra de las posibilidades de éxito de una empresa que se quiera establecer.

El 2011 fue un año caracterizado por una fuerte turbulencia económica. A nivel mundial, Estados Unidos tuvo que elevar su techo de endeudamiento para no poner en riesgo el pago de su deuda. La Zona Euro no se ha escapado a las dificultades económicas, varios de sus países evidenciaron situaciones poco ortodoxas con sus deudas soberanas, como fue el caso de España, Portugal, Italia, Irlanda y Grecia.

A nivel nacional, el crecimiento en cifras de la industria y del comercio ha sido bastante satisfactorio, reactivando algo el empleo. El gobierno logró concretar importantes tratados de libre comercio, desafortunadamente sin la debida preparación en términos de productividad y competitividad. Colombia maneja

actualmente casi el doble del costo de exportación por contenedor frente al promedio latinoamericano.

Siendo consecuentes con el preludio anterior, no cabe la menor duda que “la incertidumbre” será la principal variable que guiará la economía mundial durante el 2012. En la medida en que muy probablemente se profundice la crisis económica mundial, en Colombia disminuirán las remesas, bajarán los precios de las materias primas que exportamos y se reducirán las inversiones. Nuestro país no estará inmune al estancamiento de la economía norteamericana y europea.

En contraste con el complejo y poco prometedor panorama económico internacional, Colombia cuenta actualmente con un crecimiento positivo de su balanza comercial. Pero contará también para el 2012 con variables internas desfavorables, como por ejemplo el incremento de la inflación y de la tasa de interés, un elevado déficit fiscal, una tendencia revaluacionista del peso y un importante retroceso en materia de seguridad.

Mientras se desarrolla este complejo entorno, es prioritario diversificar los mercados, implementando una profunda modificación de las vocaciones y estructura empresarial del país. Colombia requiere también con urgencia reducir la pobreza, aumentar sus ingresos fiscales y mejorar su infraestructura.

La industria del Valle del Cauca aceleró su ritmo de crecimiento durante el 2011, dejando atrás cifras negativas que traía desde los años 2009 y 2010.

El sector manufacturero del Valle del Cauca registró en el cuarto trimestre del 2011, el mejor resultado de los últimos cuatro años con crecimientos en ventas y en la producción de 9,4% y 9,3%, respectivamente.

Gracias a este comportamiento la industria local logró pasar el año con un crecimiento similar al total nacional, pues la producción aumentó 7,1% y las ventas, al cierre del 2011, 6,6%.

De acuerdo con el Boletín Económico Regional, BER, la industria manufacturera ‘voló’ alto en el 2011, al crecer un espectacular 7,1% sin contabilizar el fuerte desempeño de los ingenios azucareros. En el total nacional, la industria subió su producción en 4,8%.

La zona industrial de Yumbo quiere cambiar su imagen. Y esa apuesta sólo será posible a través de su modernización, a fin de que más inversionistas lleguen con más empresas a ese lugar.

La modernización está contemplada en el Plan Especial Zona Industrial Yumbo, Pezy, que contempla un gigantesco cronograma de obras de infraestructura vial, mejoramiento en las redes de acueducto y alcantarillados pluvial y sanitario, ambientales y mitigación de inundaciones.

La iniciativa ya fue incluida en el Plan Nacional de Desarrollo, PND, y en su ejecución intervendrán el Municipio de Yumbo, la Gobernación, el Gobierno Nacional, la Fundación Empresarial para el Desarrollo de Yumbo, y los industriales del sector, con una inversión que supera el medio billón de pesos.

Gráfica No. 28

Variación anual de la producción

Industrial 2007(IV trimestre) -2011(I trimestre)

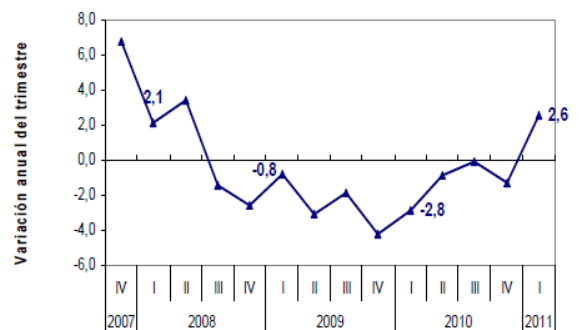
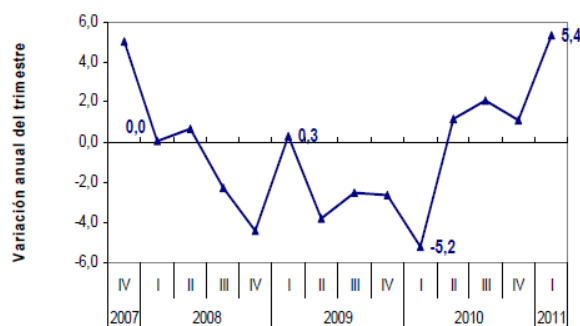
Región de Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira

Variación anual de las ventas

2007(IV trimestre) -2011(I trimestre)

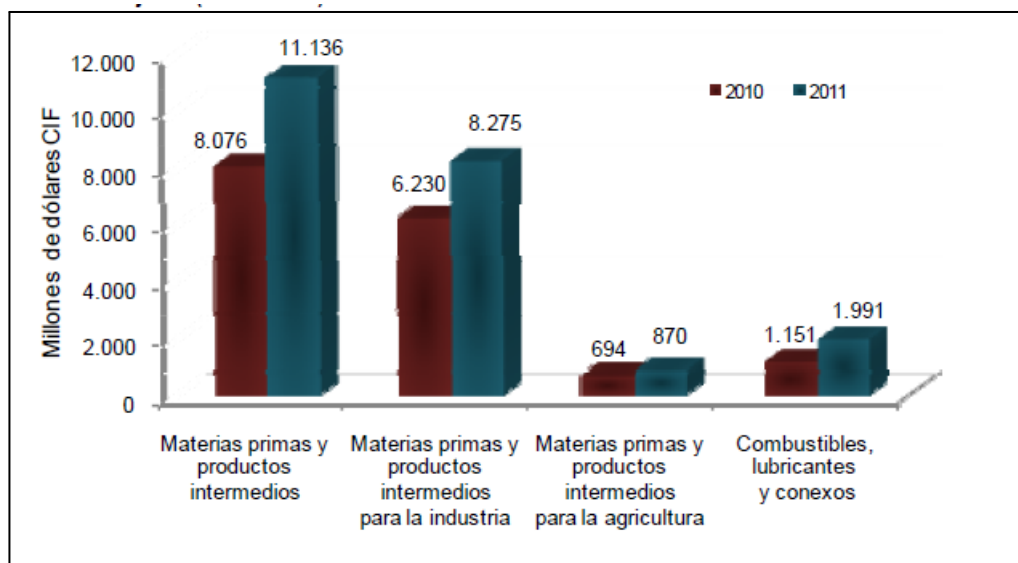
Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira

Fuente: DANE, mayo 2011



Gráfica No. 29 Valor CIF de las importaciones de materia prima
y productos intermedios Total Nacional Enero – junio (2010 -2011)

Fuente: DANE agosto 2011



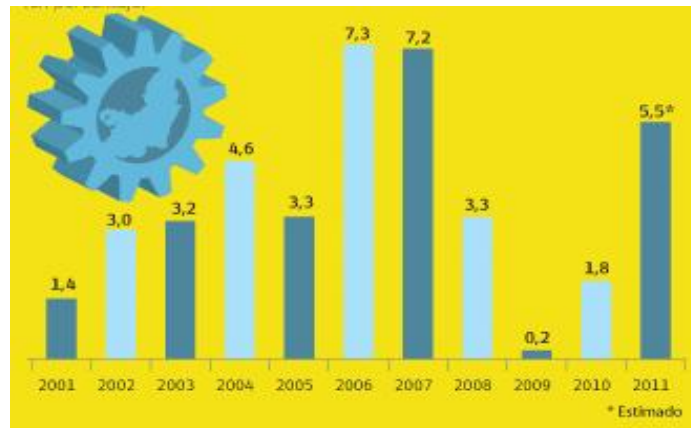
Por cuenta de mejores indicadores en la industria manufacturera, el comercio, la construcción y las exportaciones, la economía vallecaucana recobró fuerzas durante el 2011. Ese nuevo impulso se presentó a pesar de que a inicios del año había un panorama de incertidumbre a nivel empresarial.

En el año 2011 en el Valle del Cauca sobresalieron por incrementos anuales en producción los subsectores de productos de hierro, acero y otros metales no ferrosos (16,4%), otros alimentos (11,7%), maquinaria y aparatos eléctricos (10,4%), productos farmacéuticos (9,9%), confecciones (9,4%) y papel y cartón (8,4%).

Asimismo, y a pesar de los efectos del invierno, la producción azucarera fue de 2.339.953 toneladas, cifra superior a los 2.077.613 del año 2010. Las exportaciones totalizaron 942.000 toneladas.

Gráfico No. 30 El crecimiento económico en el Valle del Cauca

Fuente: DANE, febrero 2012



- Entorno Político

Los Aspectos políticos de Colombia, entendidos como los sistemas de gobierno, y las estructuras de la administración pública, poseen un carácter de República unitaria y descentralizada. En la constitución política de Colombia se establece que nuestra Nación es gobernada por un Presidente, quien es el jefe de estado, y su periodo de mandato son cuatro años.

El nuevo Gobierno ha retomado el compromiso con la sostenibilidad fiscal del país, para lo cual prosiguió el trámite del proyecto de acto legislativo que eleva a rango constitucional el principio de dicha sostenibilidad, presentó el proyecto de acto legislativo para la modificación del régimen de regalías, y el proyecto de Ley para la adopción de una regla fiscal en Colombia a partir de 2012.

Para el año 2012 se identifican factores positivos que contribuirán a la consolidación de la recuperación económica, tales como el fortalecimiento del consumo y la inversión estimulados por las bajas tasas de interés, la abundancia de crédito, los favorables términos de intercambio y la recuperación del mercado laboral. Igualmente, los diversos programas de gasto público constituirán un factor de estímulo al crecimiento. En particular, se espera que las labores de

reconstrucción tras los estragos de la ola invernal brinden un impulso extra a la actividad económica.

La política fiscal de Colombia se presenta como una estructura la cual busca predominar un orden político-económico. Su principal objetivo, es el de prevalecer un buen desempeño con respecto a la política monetaria para reducir el déficit fiscal público, si es concerniente, y a su vez tener las cuentas claras en los gastos, los impuestos, y el endeudamiento de la Nación. Es importante mencionar que dicha relación política fiscal de Colombia y política monetaria, se presenta en la mayoría de los casos como un apoyo por parte de los Bancos Centrales.

Las cifras sobre la situación financiera del departamento del Valle del Cauca aún no son muy claras.

La nueva administración hizo el cierre fiscal del 2011 y presentó un informe consolidado que indica que el déficit del Valle del Cauca sigue creciendo y que acumulado suma \$111.648 millones.

Pero el anterior gobierno asegura que las cuentas no son así y que la actual administración puede financiar \$65.000 millones de ese déficit con recursos de ventas de activos, cruces de cuentas, cuotas partes, recursos propios, entre otras opciones que están estipuladas desde el año pasado.

Sin embargo, más allá de quien tiene la razón en torno a las cifras de la región, la realidad es que el panorama futuro para el Departamento no es el mejor, si no se toman hoy los correctivos del caso, como por ejemplo hacer gestión para incrementar los ingresos tributarios, que el año pasado apenas crecieron 0,57%.

El presupuesto del Valle para el 2012 es de \$1,3 billones, la deuda pública asciende a \$156.000 millones, los cálculos del pasivo pensional superan los \$2 billones y hay pretensiones por demandas en contra del Valle por más de \$320.000 millones.

Lo que golpea fuerte la inversión es la amortización del déficit, porque no todo se lleva a gasto. Este año el presupuesto de funcionamiento está en proceso de ajuste, estará cercano a lo que se tuvo el año pasado, con la expectativa de un ingreso mayor. La meta del Gobernador es que los ingresos crezcan 10% y se llegue a \$373.000 millones, que requiere muchos esfuerzos de la administración.

En términos generales los impuestos se comportaron según lo presupuestado; lamentablemente los gravámenes de consumo no aumentaron de acuerdo con el crecimiento de la actividad económica de la región debido a la influencia de medidas externas como los decretos de Emergencia Social.

Entorno social y demográfico

Las empresas familiares juegan un papel primordial en las economías del mundo, representan una proporción mayoritaria con respecto a las no familiares con datos que van desde el 45% en los países nórdicos hasta el 95% en Estados Unidos. En América Latina esta proporción representa a casi todo el sector privado.

Las empresas familiares también ayudan a mantener la estabilidad del empleo ya que tienden a despedir menor cantidad de empleados en periodos de crisis económicas que sus contrapartes no familiares.

La mayor proporción de la población se encuentra en edad productiva lo que se puede aprovechar como motor de crecimiento a largo plazo. Los niveles de escolaridad han aumentado, pero persisten problemas de calidad y pertinencia. La población del Valle se ha urbanizado.

Se espera que el analfabetismo en el mundo disminuya y se acorte la brecha de género. El inglés se consolida como idioma mundial, habrá un incremento del uso de computadores y Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC's, y una influencia creciente del sector privado en educación superior.

Demográfico: En el departamento, las iniciativas que sobresalen en materia de inversión, son la terminación de la Malla Vial, la continuación en construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura, el avance en los proyectos de ampliación de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura y la terminal de contenedores de Buenaventura -TCBuen, y la reactivación del Ferrocarril de Oeste.

Las nuevas redes que han ejecutado tales como: troncales, transversales y accesos a capitales de Departamento que cumplen la función básica de integración de las principales zonas de producción y de consumo del país y de éste con los demás países.

- Entorno tecnológico:

Cada vez el mundo va creciendo y continúa su giro hacia una economía de servicios cada vez más sofisticados, basada en el conocimiento, la innovación y la especialización sectorial, con una mayor preponderancia del consumidor y un mayor protagonismo del sector privado.

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. El obstáculo se encuentra en el elevado capital desembolsado para llevar a cabo tal renovación de la maquinaria.

En la actualidad, la penetración de Internet en el país es de aproximadamente el 5 por ciento y uno de cada dos mil colombianos tienen un PC. Son tasas muy bajas si se compara con las de países desarrollados, pero suficientes para que Colombia se ubique en el cuarto lugar del mercado tecnológico latinoamericano, detrás de Brasil, México y Argentina.

El SENA continúa apuntando a la investigación en el desarrollo de tecnologías y metodologías que fortalezcan a la industria metalmecánica vallecaucana,

- Entorno geográfico

Son muchas las oportunidades que ofrece esta región para un desempeño competitivo en los mercados globalizados. Además de la tercera ciudad más grande del país, su territorio alberga una importante red de ciudades intermedias y cuenta con una geografía variada y con abundantes recursos naturales.

Alrededor de Cali y de sus municipios aledaños se ha conformado uno de los corredores industriales más dinámicos del país. A pocas horas por carretera se encuentra el puerto de Buenaventura, el más importante de Colombia sobre el Pacífico, con una ubicación estratégica que lo acerca a las principales rutas marítimas del comercio mundial. Adicional a su tradición industrial y agroindustrial, el departamento tiene una trayectoria reconocida en actividades como el desarrollo de programas informáticos y la prestación de servicios de salud.

Por otro lado, no se le ha sacado todo el partido a las ventajas de la privilegiada posición del departamento frente a la Cuenca del Pacífico, debido a un insuficiente

desarrollo portuario y de los servicios logísticos³. Tampoco se ha aprovechado plenamente el potencial de los recursos marinos para el desarrollo pesquero y acuícola.

En cuanto a las fortalezas en infraestructura de transporte, se destaca la ventaja de contar con Buenaventura, principal puerto sobre la costa Pacífica, próximo al canal de Panamá, equidistante entre Vancouver (Canadá) y Valparaíso (Chile).

Está cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el mundo de norte a sur y de oriente a occidente. Sin embargo, para que Buenaventura opere efectivamente como un centro logístico es necesario reducir los costos de transacción en los procesos de recibo, despacho, almacenamiento, manejo de documentos y trámites y transporte de mercancías. Estos servicios, además de servir de apoyo estratégico a otras actividades, constituyen en sí mismas un importante sector productivo.

Por otro lado, la infraestructura de transporte del Valle del Cauca comprende una red vial cercana a los 10.310 Km. que representan el 6,5% de los kilómetros de carretera con los que cuenta el país.

En el departamento existen 26 aeropuertos y pistas áreas para la movilización de pasajeros y carga, y hay una red férrea concesionada con una extensión de 347 km entre Buenaventura y Cartago.

En relación con la infraestructura de servicios públicos, el departamento tiene una cobertura insuficiente de redes de energía (se ubica en este indicador en el puesto 14 entre 27 departamentos) que hace muy vulnerable la prestación del servicio, sobre todo en la zona costera.

- Entorno competitivo

El Valle del Cauca se mantiene entre los departamentos más industrializados y de mayor desarrollo de Colombia, los competidores son principalmente las empresas grandes que se dedican especialmente a la prestación de servicios y pueden dar mayores días de crédito.

Son muchas las oportunidades que ofrece esta región para un desempeño competitivo en los mercados globalizados. Además de la tercera ciudad más

grande del país, su territorio alberga una importante red de ciudades intermedias y cuenta con una geografía variada y con abundantes recursos naturales.

Las condiciones sociales también son favorables. En variables como el PIB per cápita, la concentración del ingreso (índice de Gini), los niveles de pobreza y de indigencia, sus indicadores son mejores que los del total nacional.

En un escalafón de competitividad de los departamentos colombianos realizado por la Cepal en 2002, el Valle se ubicó en segundo lugar después de Bogotá. Los mejores desempeños relativos del departamento dentro de ese índice corresponden a los factores relacionados con la fortaleza de la economía, el grado de internacionalización, las finanzas y la infraestructura física.

3.6.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

La auditoría externa implica la recolección y evaluación e información económica, política, social, cultural, geográfica, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización.

1. Factores económicos: son aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero.

Cuadro No. 13 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Económicos
Fuente: El autor

1. FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a. Crecimiento de la economía	X					
b. Disponibilidad de crédito		X				
c. Tasas de interés		X				
d. Inflación					X	
e. Impuestos					X	

Crecimiento de la economía: Es una oportunidad considerada de nivel alta ya que esta influye directamente en el crecimiento de la organización, el surgimiento, de crecimientos positivos con un aumento del PIB y al mantener una inflación sin

incremento, superando el superávit anualmente con formulas ideológicas y ventajas en el desarrollo nacional y regional abre el campo para que la industria decida invertir crear nuevas tecnologías y por ende tomar la decisión de invertir en nuevos equipos que le permitan estar a la vanguardia de los avances tecnológicos.

Disponibilidad de crédito y tasas de interés: Estos factores son considerados considerado como una oportunidad media pues la organización debe evaluar con qué objetivo esta solicitando el crédito. Es importante tener en cuenta al momento de solicitarlo el menor costo financiero, la mejor opción de financiación

Obtener financiación a través de capitalistas o fondos, tiene en general una tasa de interés mayor precisamente porque el costo de oportunidad es mayor.

El crédito bancario ha crecido a una tasa alta, sin embargo al momento de pensar la organización si va a tomar un crédito debe de fijarse si desea una tasas de interés fijas las cuales se mantienen constantes y otorgan control y seguridad, variables que se ajustan de acuerdo a determinados parámetros, generalmente son menores que las fijas, y combinadas que comienzan siendo tasas fijas y se convierten en variables.

Inflación: Este factor se considera una amenaza alta ya que una inflación alta influye en la elevación de los costos de los insumos, disminuyendo la rentabilidad afectándola reducción de las ventas en muchos casos, ya que la industria al contar con menos poder adquisitivo realiza cortes de presupuestos y restringe obras y proyectos.

Impuestos: Es una amenaza de nivel medio, en Colombia los impuestos son de carácter nacional o regional. Esto quiere decir que los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada región del país conforme a un tope máximo y mínimo establecido por Ley. Entre mas impuesto coloque el gobierno las organizaciones verán sus utilidades mas pequeñas, son una amenaza porque si la compañía no tiene una reserva para cancelarlos se puede exponer a multas y sanciones superiores a su utilidad.

2. Factores políticos: se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno.

Cuadro No. 14 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Políticos

Fuente: El autor

2. FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a. Partido político actual				X		
b. Ley laboral			X			
c. Reforma financiera		X			X	
d. Subsidios			X		X	
e. Aranceles						X
f. Legislación ambiental		X				

Factores políticos: la política interviene a favor o en contra de las MIPYMES, en especial con los cambios a nivel tributarios, la imposición de nuevos impuestos es adverso para las empresas pequeñas.

Actualmente los partidos que gobiernan en nuestro país tienen en su agenda como actividad principal el fomentar el crecimiento de las organizaciones para que se creen mayores oportunidades de empleo de ahí que se haya decidido, crear concepciones a las organizaciones que incorporen estudiantes para realizar sus prácticas, esto tiene la finalidad de darle al estudiante la oportunidad de adquirir experiencia y a la vez permitir que el empresario goce de beneficios tributarios.

El gobierno anuncia diversidad de subsidios o ayudas para los microempresarios sin embargo si estos no se presentan realmente son solo oportunidades de las cuales no se puede beneficiar. Aunque Un proyecto de ley crearía un registro de garantías y un sistema rápido de ejecución de las mismas, inventarios, cosechas futuras, cuentas por cobrar, marcas y patentes, serán lo que podrán entregar como garantías los pequeños y medianos empresarios que necesiten un crédito bancario, si el Congreso le da vía libre al proyecto de ley que promueve el acceso al crédito y dicta normas sobre garantías inmobiliarias y será presentado en la legislatura que arranca el 16 de marzo de este año.

Los aranceles son considerados para INGEPRAK LTDA., como una amenaza de nivel bajo ya que aunque no exporta en el momento los servicios, si trae algunos equipos del exterior y las políticas que se fijan a estos puede afectar la rentabilidad final del proyecto.

La parte ambiental se considera en todo gobierno e incluso hay impuestos para las empresas que por su actividad contaminen de manera considerable el ambiente, INGEPRAK LTDA, en lo relacionado con el diseño y la fabricación de maquinaria no contribuye de manera considerable a la contaminación de este, al contrario en sus diseños se tiene en cuenta que no causen daño al medio ambiente.

3. Factores sociales: Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc.

Cuadro No. 15 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Políticos

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

3. FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a. Reforma al sistema de seguridad social						X
b. Aumento de la desigualdad social						X
c. Credibilidad del sector en la industria			X		X	

Factores sociales y culturales: Intención social externa, es contribuir al pleno desarrollo de la región, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan. En el departamento se está luchando por que todas las personas tengan los mismos derechos sin importar su raza, credo

4. Factores Tecnológicos: Los afines con el desarrollo de las máquinas, herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Cuadro No. 16 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Tecnológicos

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

4. FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a. Telecomunicaciones		X				
b. Máquinas recientes			X			
c. Facilidad al acceso de la tecnología	X					
d Velocidad en el desarrollo tecnológico	X					

Factores tecnológicos: Hoy es fácil acceder a la información de última tecnología en cualquier proceso productivo, servicio, sin embargo se debe tener en cuenta que para disfrute de esto hay que hacer inversión constante de lo contrario no se podrá aprovechar la oportunidad.

La política del gerente de la organización es adquirir la mejor herramienta a precio considerable, pues esto se ve reflejado en tiempos de entrega y calidad en los servicios.

Factores competitivos: se considera principalmente la calidad y el servicio.

Cuadro No. 17 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Competitivos

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

5. FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a. Consolidación de competidores		X				
b. Costo de materiales y equipos			X			
c. Estrategias de mercado	X					
d Poder de negociación con los clientes	X					
e Capacidad de negociar con los proveedores		X				

Los costos de materiales y equipos son una oportunidad para la organización ya que al realizar alianzas con los fabricantes directos se puede conseguir a mejor

precio y al final del proyectos se vera reflejado en la rentabilidad, además al tener buenos proveedores se puede lograr un mejor precio con el cliente dando como resultado el otorgamiento de mejores proyectos.

Las estrategias del mercado son una oportunidad ya que estas permiten lograr la diferencia frente al competidor.

Poder de negociación con los clientes: al ser la compañía una de las pioneras en el diseño de maquinaria, puede colocar las condiciones de acuerdo al cliente respecto a como va hacer la forma de pago considerando que esta sea favorable tanto al cliente como a la organización.

Cuadro No. 18 Auditaje del entorno INGEPRAK LTDA - Factores Competitivos

Fuente: El autor

A: Alto M: Medio B: Bajo

6. FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
a.. Clima						X
b..Vías de transporte			X			
c.. Ubicación en la ciudad		X				

El clima es considerado una amenaza baja ya que si el clima no es muy favorables solo ocasiona retraso en el trabajo pero no de manera significativa ya que la labores se realizan en sitios cubiertos por lo general.

Vías de transporte: son consideradas una fortaleza baja, debido a que el estado de la vías puede contribuir a la prestación de servicios más rápidos y en menor tiempo contribuyendo de este modo a lograr los objetivos de la organización servicio a tiempo, eficaz y eficiente.

Ubicación en la ciudad: Considerada una fortaleza media, ya que el sitio donde se encuentra la planta de la organización esta de forma estratégica, los traslados del personal y las maquinarias no se demoran mas de 30 minutos, contando que no halla congestiones en el transito.

4. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 ANÁLISIS DOFA

Con base en el análisis interno (PCI), y el entorno (POAM), se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de los resultados obtenidos para iniciar el análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro de un todo para que sirva de guía en la formulación de objetivos y los proyectos estratégicos de IGEPRAK LTDA.

El objetivo principal de este análisis es dar una visión general de la empresa, tanto en su ambiente interno como externo.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA Y DA⁹³. Las letras F, O, D, y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

Las estrategias DA, tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la organización a una posición muy inestable.

⁹³DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Colombia, Legis Editores, 1988.193 p.

FORTALEZAS

- Compromiso con el cliente
- Calidad en el servicio
- Mano de obra en la parte administrativa calificada
- Un sistema contable bien constituido
- Herramienta de alta calidad
- La planta física
- Conocimiento y experiencia en el sector

DEBILIDADES

- Abandono de un plan estratégico que dirija las actividades de la empresa.
- Toma de decisiones abarcada por la Gerencia General solamente (no hay delegación para tomar decisiones).
- Falta de coordinación entre supervisores y técnicos.
- Ausencia de un organigrama explícito y del conocimiento de todos los miembros de la organización.
- No existe control de la herramienta ni inventarios exactos.
- No cuenta con mecanismos eficientes para determinar mercados.
- Solo se dispone de una entidad bancaria para trabajar.

OPORTUNIDADES

- Mercado en expansión.
- Fidelidad de los clientes actuales.
- Oportunidad para incursionar en nuevos segmentos del mercado.
- Tecnología disponible en el mercado que permite aumentar eficiencia y reducir costos.
- Aumento de las importaciones de bienes y servicios del sector industrial.
- La competencia solo fábrica partes de la maquinaria no la máquina totalmente.
- Economía abierta.

AMENAZAS

- Empresas de carácter industrial ya posicionadas en el mercado.
- Alto costo de la materia prima.
- Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio (precio del dólar).
- Competencia por precio y no por calidad.
- Altos intereses de los recursos financieros.
- Crisis económica a nivel nacional e internacional.

Cuadro No. 19
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DOFA

Fuente: El autor

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Compromiso con el cliente. 2. Calidad en el servicio. 3. Mano de obra en la parte administrativa calificada. 4. Un sistema contable bien constituido. 5. Herramienta de alta calidad. 6. La planta física. 7. Conocimiento y experiencia en el sector.	1. Ausencia de un plan estratégico que direcciona las actividades de la empresa. 2. Toma de decisiones abarcada por la Gerencia General solamente (no hay delegación para tomar decisiones). 3. Falta de coordinación entre supervisores y técnicos. 4. Ausencia de un organigrama explícito y del conocimiento de todos los miembros de la organización. 5. No existe control de la herramienta ni inventarios exactos. 6. No cuenta con mecanismos eficientes para determinar mercados. 7. Solo se dispone de una entidad bancaria para trabajar.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS “FO”	ESTRATEGIAS “DO”
1. Mercado en expansión. 2. Fidelidad de los clientes. 3. Posibilidad para incursionar en nuevos segmentos del mercado. 4. Tecnología disponible en el mercado que permite aumentar eficiencia y reducir costos. 5. Aumento de las importaciones de bienes y servicios del sector industrial. 6. La competencia solo fábrica partes de la maquinaria no la maquina totalmente. 7. Economía abierta.	- Realizar y aprovechar la oportunidad de propiciar alianzas con empresas nacionales, dando así origen a un producto más competitivo y de mejor calidad. (O1, O3, O5, O7, F1, F2, F3, F4, F6, F7). - Utilizar el acceso, calidad y costo de mano de obra para desarrollar proyectos de alta complejidad con el fin de atender el mercado no solo local sino regional. (O3, O4, O5, O7, F2, F5, F6, F7). - De acuerdo al conocimiento y la experiencia en el sector se especializará los servicios que se prestan teniendo en cuenta la versatilidad y diversificación de los mismos. (O4, O5, O6, F2, F7)	- Elaboración de un plan estratégico, el cual se de a conocer a todos los miembros de la compañía. (D1, D4) - Implementar un programa de satisfacción de servicio al cliente. (O1, O2). -- Buscar nuevos aliados financieros (D7). - Buscar asesoría en la parte de mercadeo y hacer uso de los seminarios y conferencias sobre el tema de mercados y ampliación de los mismos. (D6, O1, O3, O7). - Delegación de funciones para todas las áreas de trabajo de la compañía. (D2, D3, D5).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS “FA”	ESTRATEGIAS “DA”
1. Empresas de carácter industrial ya posicionadas en el mercado. 2. Alto costo de la materia prima. 3. Inestabilidad en el comportamiento de la tasa de cambio (precio del dólar). 4. Competencia por precio y no por calidad. 5. Altos intereses de los recursos financieros. 6. Crisis económica a nivel nacional e internacional	- Divulgar la imagen de la compañía mediante publicidad utilizada por la web en páginas especializadas y en el directorio web. (A1, A4) - Realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores del mercado. (A2, A3, A4). - Incentivar la creación de alianzas con empresas a fines para la obtención de beneficios mutuos. (A2, A4, F2, F3, F5, F6, F7) - Evaluar el comportamiento mensual los proyectos de la compañía (costo – rentabilidad. (A6)	- Posicionar la empresa en el mercado con base en la calidad del servicio y disponibilidad de tiempo. (A1, A4, D6). - Adquisición de equipos de alta tecnología para reducir los costos de ejecución y así disminuir el alto impacto del costo de materia prima. (A2, A3, A4, D1).

4.2 MISIÓN

Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto mercado 102. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la compañía se propone satisfacer.

Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes. Los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Al analizar la misión actual de INGEPRAK LTDA., se evidencia que la misma carece aspectos que ayuden a identificar el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la organización la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones, además la misión debe estar acorde con las estrategias, los propósitos, y valores de la misma y la compañía carece de los mismos. Por tanto se coloca a consideración la siguiente misión:

La misión de INGEPRAK LTDA.

“Somos una empresa dedicada y líder a nivel regional en el diseño, fabricación y montaje de maquinaria incorporando automatización, mecanizado, instalación y puesta en marcha. Nos dedicamos al suministro de soluciones innovadoras de ingeniería a problemas especializados de la industria, en los cuales la tecnología y el servicio a los clientes nos hacen diferentes de las operaciones de la competencia.

Suministramos productos y servicios a nivel industrial, químico y mecánico en general, de superior calidad con respaldo de mercadeo y tecnologías especiales, las cuales buscan satisfacer las necesidades de los clientes a nivel industrial y de consumo, mejorando sus resultados y productividad, conservando recursos y preservando la calidad del ambiente”.

4.3 VISIÓN

Visión propuesta para INGEPRAK LTDA.

“En el 2015 nos destacaremos por la calidad en el servicio de diseño de maquinaria, y la realización de obras de ingeniería de gran magnitud, incrementando la participación en el mercado, la competencia de nuestro personal y el enfoque en la satisfacción de los clientes, proponiendo un beneficio tanto de conocimiento como económico de nuestros colaboradores y accionistas”.

4.4 OBJETIVOS

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los objetivos deben reunir las siguientes características: ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

4.4.1 Objetivos Estratégicos

1. Implementar un proceso de planeación que se ajuste a los requerimientos de la compañía, manteniéndose en el tiempo como un proceso participativo y sostenible.
2. Objetivo de crecimiento

Lograr una mayor participación a nivel regional con el fin de obtener un crecimiento anual de ventas del 15% y una participación en el mercado regional del 25%

3. Objetivo responsabilidad social

Disponer de un talento humano altamente capacitado, logrando un sentido de pertenencia alto.

4. Objetivo de rentabilidad

Mejorar los niveles de rentabilidad los cuales aseguren la permanencia, crecimiento, generación de utilidades para lograr financiación crediticia.

4.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la organización interna puede ser una forma mas económica para lograr el mismo objetivo de la empresa, Una adquisición ocurre cuando una gran empresa toma (adquiere) una firma mas pequeña, mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente un tamaño igual, se unen para formar otra empresa.

Entre las fusiones y adquisiciones realizadas en años recientes, ha predominado las combinaciones en la misma industria. O sea que las organizaciones cada vez, con mayor frecuencia, evitan la diversificación o la formación de conglomerados al adquirir otras firmas o al realizar fusiones.

Las decisiones estratégicas requieren reflexiones sobre cambios tales como largo plazo contra corto plazo., maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de estrategias conduce a la pérdida de actitud competitiva y de rentabilidad.

La mayoría de las organizaciones puede darse el lujo de seguir sólo una o unas pocas estrategias en un momento dado. Ellas obviamente no tienen que cambiar continuamente sus estrategias. Mantener el status quo actual es una opción viable que a veces se selecciona.

Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes:

1. Intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

2. Integrativas: integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal.
3. Diversificada: diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal,
4. Otras: asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

4.5.1 Estrategias y Proyectos

De acuerdo al análisis se recomienda las siguientes estrategias como medio para lograr los objetivos:

1. Penetración en el Mercado: Mediante la Penetración del Mercado, se busca mayor participación en el mercado, esto debido a que el mercado industrial a nivel de diseño de maquinaria total y puesta en marcha no se encuentra saturado, además, se desea incrementar el número de clientes que se tienen actualmente.

La empresa puede incrementar su participación en el mercado, así como sus ingresos por ventas si realiza mayores esfuerzos de mercadeo, por medio de aumentar la frecuencia de servicios en los clientes de forma significativa con servicio de calidad, y dando cumplimiento en los proyectos contratados.

2. Integración hacia atrás: Esta estrategia se da cuando el número de proveedores es reducido y el número de competidores es grande.

Cuando las ventajas de precios estables son especialmente importantes; este factor se debe a que una organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio asociado de sus productos mediante la integración hacia atrás.

Cuando una organización necesita adquirir un recurso necesario de forma rápida

Para INGEPRAK., esta estrategia de integración hacia atrás se facilita porque hay algunos procesos de servicio industrial que son tercerizados y que mediante una inversión fija que su límite de inversión sea no mayor a la facturación de 1 mes promedio, conlleva a beneficios económicos al disminuir los servicios terciarios y

por tanto se puedan mantener precios de los servicios industriales a los clientes de manera estable.

Una vez se concluye el análisis estratégico, se procede al inicio de la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico.

Los proyectos son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.

El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y su visión.

Los proyectos que llevará a cabo INGEPRAK LTDA., durante los 3 años programados dentro de la Planeación Estratégica son los siguientes:

1. Proyecto de puesta en marcha del Proceso de Planeación Estratégica
2. Proyecto de mercadeo
3. Proyecto de recursos humanos
4. Proyecto de Financiación de capital
- 5.

Proyecto 1: Puesta en marcha del Proceso de Planeación Estratégica

Objetivo: Fortalecer el proceso de Planeación Estratégica para INGEPRAK LTDA., el cual reconozca y anticipe el comportamiento de la misma.

Estrategias:

1. Concientizar al Gerente General de la importancia de liderar, retroalimentar y consolidar el proceso de planeación dentro de la compañía.
2. Mantener actualizada la información financiera, contable y operativa de la compañía.
3. Impulsar el sentido de pertenencia de todo el personal para que participe de forma activa en el proceso de Planeación Estratégica.

Proyecto 2 Plan de acción Proyecto de Mayor participación del Mercado

Objetivo: Lograr mayor penetración en el mercado regional.

Estrategias:

1. Consecución de una mayor cobertura regional
2. Ampliar los servicios que se ofrecen
3. Mejorar el portafolio de productos

Proyecto 3 Plan de acción Recursos Humanos

Objetivo: Tener un talento humano calificado y motivado logrando mayor productividad para la compañía.

Estrategias:

1. Existencia de un gestor talento humano.
2. Ejecución de programas de salud y seguridad industrial.

Proyecto 4 Plan de Acción Financiación de Capital de trabajo

Objetivo: Disponer de un capital de trabajo suficiente para realizar proyectos de gran nivel dando como resultado el desarrollo de sus políticas de crecimiento.

Estrategias:

1. Aumentar la rentabilidad para mejorar su imagen ante las entidades crediticias.
2. Buscar un mejor aliado bancario
3. Mejorar la financiación en los proyectos
4. Manejo de cartera

4.6 PLAN DE ACCIÓN

4.5.1.1 Plan de acción Proyecto Proceso de Planeación Estratégica

Cuadro No. 20 Estrategias de Planeación

Fuente: El autor

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	AÑOS			META	RECURSOS	RESPONSABLE	REPORTA A:
		1	2	3				
1. El Gerente debe liderar, retroalimentar y consolidar el proceso de planeación dentro de la compañía.	1.1. Programar un perfil interno de la compañía	X			Conocer las debilidades y fortalezas al interior de la empresa.	Información y tiempo	Gerente	Junta Directiva
	1.2. Realizar una matriz de oportunidades y amenazas.	X	X	X	Conocer las amenazas y oportunidades. .	Información y tiempo	Gerente	Junta Directiva
	1.3. Cotejar los resultados.	X	X	X	Evaluar si se están cumpliendo los objetivos.	Índices de gestión	Gerente	Junta Directiva
	1.4. Estar preparado para afrontar los resultados y tomar acciones inmediatas.	X	X	X	Corregir en lo que se puede estar fallando.	Actitud para el cambio	Gerente	Junta Directiva
2. Información actualizada de la parte contable, financiera y operativa.	2.1. Tener al día la contabilidad, los registros financieros, y los procesos operativos	X	X	X	Información confiable y exacta	Programa contable CGI	Contador, Administrador	Gerente
	2.2. Contratar una auxiliar contable	X			Registro diario de toda la documentación contable, financiera.	Programa CG1	Administrador	Gerente
	2.3. Presentar informes mensuales	X	X	X	Conocer la situación real de la compañía e ir evaluando	Programa CG1	Contador, administrador, auxiliar contable	Gerente
3. Impulsar el sentido de pertenencia de todo el personal para que participe de forma activa en el proceso de Planeación Estratégica	3.1. Colocar en un lugar visible, la misión, visión de la compañía	X	X	X	Afianzar el sentido de responsabilidad en cada una de las actividades y tareas que se desarrollan en la compañía.	Espacios de la organización	Gerente	Junta Directiva
	3.2. Jornadas de integración durante 2 veces al año.	X	X	X	Cultivar el trabajo en equipo	Tiempo, financiero	Gerente	Junta Directiva

4.5.1.2 Plan de acción Proyecto de Mayor participación del Mercado

Cuadro No. 21 Estrategias de Mayor Participación del Mercado

Fuente: El autor

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	AÑOS			META	RECURSOS	RESPONSABLE	REPORTA A:
		1	2	3				
1. Consecución de una mayor cobertura regional.	1.1 Conformar un equipo de ventas	X	X	X	Aumentar el promedio de clientes atendidos de 20 a 40.	Financieros	Jefe de Mercadeo	Gerente
	1.2 Capacitar al personal de ventas	X	X	X	Atraer más clientes a la compañía 3 por mes.	Portafolio de servicios, publicidad	Jefe de Mercadeo	Gerente
	1.3 Establecer Standares de desempeño	X	X	X	Verificar si se está cumpliendo los objetivos trazados	Indicadores de Gestión	Gerente	Junta Directiva
	1.4 Crear un software de administración de clientes	X			Tener un control de lo que solicitan los clientes	Base de datos de Excel	Gerente	Junta Directiva
2. Ampliar los servicios que se ofrecen	2.1 Analizar qué servicios se pueden ofrecer en la industria	X	X	X	Crear una nueva línea de servicios	Sistema de telecomunicaciones	Asesores Comerciales	Jefe de Mercadeo
	2.2 Analizar la demanda que se está presentando	X	X	X	Ofrecer servicios oportunos	Destreza, capacidad de análisis	Jefe de Mercadeo	Gerente
3. Mejorar el portafolio de productos	3.1 Visitar directamente al cliente	X	X	X	Evitar terceros	Agilidad y transporte	Asesores Comerciales	Jefe de Mercadeo
	3.2 Importar materiales	X	X	X	Transacciones en moneda extranjera.	Carta de negociación	Gerente	Junta Directiva
	3.3 Buscar aliado financiero	X	X	X	Obtención de crédito rotativo a una tasa baja	Información contable y financiera	Gerente	Junta Directiva

4.5.1.3 Plan de acción Talento Humano

Cuadro No. 22 Estrategias de Talento Humano

Fuente: El autor

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	AÑOS			META	RECURSOS	RESPONSABLE	REPORTA A:
		1	2	3				
1.Existencia de un gestor talento humano	1.1 Contratación de una persona que se encargue de recursos humanos	X			Planificación del talento humano	Financieros	Administrador	Gerente
	1.2 Creación del departamento de talento Humano	X			Elaborar su respectivo plan operativo y de acción anual con base en las políticas y objetivos de la compañía.	Administración	Gestor del Talento Humano	Gerente
	1.2 Análisis de los puestos de trabajo	X	X	X	Contratar a la persona adecuada para cada puesto	Tiempo, pruebas	Gestor del Talento Humano	Gerente
	1.3 Selección de personal	X	X	X	Aumentar la calidad del servicio	Tiempo, formatos de evaluación	Gestor del Talento Humano	Gerente
	1.4 Capacitaciones y seminarios	X	X	X	Mejorar las contribuciones productivas del personal .	Convenios	Gestor del Talento Humano	Gerente
2.Ejecucion de programas de salud y seguridad industrial	2.1 Capacitación de seguridad industrial	X	X	X	Instauración del programa de seguridad industrial	Tiempo, disposición	Gestor del talento Humano	Gerente
	2.1 Señalización de las áreas de trabajo	X	X	X	Cero accidentes de trabajo	Tiempo, financieros	Gestor del talento Humano	Gerente
	2.3 Dotación adecuada	X	X	X	Evitar cualquier tipo de riesgo de accidente en la tarea a desarrollar.	Financieros	Gestor del talento Humano	Gerente

4.5.1.4 Plan de acción Financiar el capital de trabajo

Cuadro No. 23 Estrategias para financiar el capital de trabajo

Fuente: El autor

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	AÑOS			META	RECURSOS	RESPONSABLE	REPORTA A:
		1	2	3				
1. Aumentar la rentabilidad para mejorar su imagen ante las entidades crediticias.	1.1 Incrementar las ventas	X	X	X	Mejorar los ingresos por servicios.	Portafolio de servicios, experiencia	Asesores comerciales	Jefe de Mercadeo
	1.2 Reducir costos	X	X	X	Mayor margen de ganancia.	Proveedores	Gerente técnico	Gerente
	1.3 Mejor gestión de compras	X	X	X	Mejores precios.	Base de datos proveedores	Administrador	Gerente
2. Buscar un mejor aliado bancario	2.1 Solicitar citas con gerentes de bancos	X		X	Abrir un nuevo portafolio bancario.	Destreza para negociar	Gerente	Junta de Socios
	2.2 Mirar opciones financiamiento	X	X	X	Acceder a crédito MYPE.	Información bancaria	Gerente	Junta de Socios
	2.3 Aumento de sobregiro	X			Cubrirlo e 8 días máximo.	Historial crediticio	Gerente	Junta de Socios
3. Mejorar la financiación en los proyectos	3.1 Anticipo de 60% para las obras grandes	X	X	X	Compra de material en el 80%.	Diagrama del proyecto	Gerente Técnico	Gerente
	3.2 Proveedores directos	X	X	X	Mejorar los costos de compra.	Base de datos	Administrador	Gerente
	3.3 Alianzas estratégicas	X	X	X	Disminución en el pago de mano de obra.	Información en el programa contable	Gerente Técnico	Gerente
4. Manejo de cartera	4.1 Credito a 30 días	X	X	X	Recoger la cartera en 45 días.	Facturas	Administrador	Gerente
	4.2 Descuento por pronto pago	X	X	X	Recoger cartera de 60 días en 30 días.	Facturas	Administrador	Gerente
	4.3 Los saldos de anticipos recogerlos en 8 días	X	X	X	Recoger cartera en 8 días para saldos pendientes.	Facturas	Administrador	Gerente

4.6 PRESUPUESTO PARA PLAN DE ACCIÓN

4.6.1 PRESUPUESTO PROYECTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuadro No. 24 Presupuesto Planeación Estratégica
Fuente: El autor

PROYECTO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA								
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO 2012	AÑO	PRESUPUESTO 2013	AÑO	PRESUPUESTO AÑO 2014	TOTAL (PESOS)		
ACTIVIDAD 1.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00		
ACTIVIDAD 1.2	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00		
ACTIVIDAD 1.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00		
ACTIVIDAD 1.4	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00		
ACTIVIDAD 2.1	\$	7.200.000.00	\$	8.400.000.00	\$	9.600.000.00	\$ 25.200.000.00	
ACTIVIDAD 2.2	\$	8.400.000.00	\$	8.820.000.00	\$	9.261.000.00	\$ 26.481.000.00	
ACTIVIDAD 2.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 3.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 3.2	\$	360.000.00	\$	640.000.00	\$	720.000.00	\$	1.720.000.00
TOTAL	\$15.960.000.00		\$ 17.860.000.00		\$ 19.581.000.00		\$ 53.401.000.00	

4.6.1.2 PRESUPUESTO PROYECTO DE MERCADEO

Cuadro No. 25 Presupuesto de Mercadeo
Fuente: El autor

PROYECTO DE MERCADEO				
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO AÑO 2012	PRESUPUESTO AÑO 2013	PRESUPUESTO AÑO 2014	TOTAL (PESOS)
ACTIVIDAD 1.1	\$ 22.080.000.00	\$ 23.360.640.00	\$ 24.762.278.00	\$ 70.202.918.00
ACTIVIDAD 1.2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 1.3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 1.4	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 2.1	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 2.2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 3.1	\$ 5.400.000.00	\$ 5.713.200.00	\$ 6.055.992.00	\$ 17.169.192.00
ACTIVIDAD 3.2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 3.3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 27.480.000.00	\$ 29.073.840.00	\$ 30.818.270.00	\$ 87.372.110.00

4.6.3 PRESUPUESTO TALENTO HUMANO

Cuadro No. 26 Presupuesto de Talento Humano
Fuente: El autor

PROYECTO DE TALENTO HUMANO				
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO AÑO 2012	PRESUPUESTO AÑO 2013	PRESUPUESTO AÑO 2014	TOTAL (PESOS)
ACTIVIDAD 1.1	\$ 10.800.000.00	\$ 11.448.000.00	\$ 12.134.000.00	\$ 34.382.000.00
ACTIVIDAD 1.2	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 1.3	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 1.4	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
ACTIVIDAD 2.1	\$ 450.000.00	\$ 570.000.00	\$ 630.000.00	\$ 1.650.000.00
ACTIVIDAD 2.2	\$ 650.000.00	\$ 690.000.00	\$ 710.000.00	\$ 2.050.000.00
ACTIVIDAD 2.3	\$ 2.700.000.00	\$ 3.100.000.00	\$ 3.300.000.00	\$ 9.100.000.00
TOTAL	\$ 14.600.000.00	\$ 15.808.000.00	\$ 16.774.000.00	\$ 47.182.000 .00

4.6.4 PRESUPUESTO PROYECTO FINANCIAR EL CAPITAL DE TRABAJO

Cuadro No. 27 Financiar el Capital Humano
Fuente: El autor

PROYECTO FINANCIAR EL CAPITAL DE TRABAJO						
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO 2012	AÑO	PRESUPUESTO 2013	AÑO	PRESUPUESTO AÑO 2014	TOTAL (PESOS)
ACTIVIDAD 1.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 1.2	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 1.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 2.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 2.2	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 2.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 3.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 3.2	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 3.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 4.1	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
ACTIVIDAD 4.2	\$	40.000.000.00	\$	90.000.000.00	\$135.000.000.00	\$ 265.000.000.00
ACTIVIDAD 4.3	\$	0.00	\$	0.00	\$	0.00
TOTAL	\$	40.000.000.00	\$	90.000.000.00	\$ 135.00.000.00	\$ 265.000.000.00

4.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

4.7.1 Política empresarial

- La elaboración del plan estratégico será responsabilidad del Gerente, el cual evaluará de manera permanente la factibilidad del mismo.
- Tanto directivos, colaboradores y agentes deben practicar el trato justo, honestidad e integridad en cada aspecto de sus relaciones con todos los compañeros de la empresa, clientes, público, proveedores competidores, y autoridades gubernamentales.
- Cuando se actúe en nombre de la empresa tanto directivos como colaboradores no deben beneficiarse por medio de la manipulación, ocultación, mal uso de la información privilegiada, inexactitud de hechos materiales u otras prácticas de negocios injustas.
- Todo servicio o proyecto que se efectúe se hará con CONCIENCIA de manera individual como en equipo, libre de errores.

4.7.2 Políticas de ventas

- Todo cliente debe tener su hoja de vida, junto con sus documentos de soporte.
- Solo se llevará a cabo un proyecto si es viable técnica y financieramente de acuerdo a la información suministrada por el departamento de ingeniería.
- El departamento comercial deberá a principios de cada mes un informe donde se muestre su desempeño del mes inmediatamente anterior, el cual debe incluir el número de visitas realizadas, el número de cotizaciones efectuadas, el número de ventas efectuadas.
- El administrador debe presentar como mínimo tres cotizaciones para poder realizar las compras que se requieran para la ejecución de los proyectos.

4.7.3 Políticas Financieras

4.7.3.1 Política cartera

- Las ventas realizadas por servicios tendrán un plazo de 15 días, si se concede un plazo mayor este deberá tener la aprobación únicamente de Gerencia.

4.7.3.2 Políticas de Gasto

- A partir del año 2012, todos los departamentos deberán presentar un informe mensual de control de reducción de gastos.

4.7.4 Políticas de apoyo

- El servicio post venta es un derecho del cliente, por tanto debe darse a conocer.

4.7.5 Políticas de Talento Humano

- El departamento de Talento Humano es el encargado de realizar todo el proceso de selección e inducción del personal.
- Los seminarios, las charlas, las capacitaciones, salud ocupacional solo son dirigidas y autorizadas por el departamento de Talento Humano.

4.8 EVALUACIÓN Y CONTROL

Cuadro No. 28 Evaluación y control

Fuente: El autor

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INDUCTOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Implementar un proceso de planeación que se ajuste a los requerimientos de la compañía, manteniéndose en el tiempo como un proceso participativo y sostenible.	Logro de los objetivos, metas planteadas	Tener un control continuo sobre el direccionamiento de la organización	Proyecto de Planeación Estratégica 2012-2015	Establecer la estrategia propuesta en este documento.	Gerente
CLIENTES	Lograr una mayor participación a nivel regional.	Aumento de ventas por clientes nuevos.	Crecimiento para el 2012 del 15%. Participación regional del 25%	Nueva contratación. Prestación de servicios nuevos.	Creación del departamento comercial.	Jefe de mercado. Asesores Comerciales
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Disponer de un talento humano altamente capacitado, logrando un sentido de pertenencia alto.	Calidad en los servicios. Grupos de apoyo dentro de la empresa.	Cuatro capacitaciones en el año 2012 Cero accidentes de trabajo	Innovación y aprendizaje. Sentido de responsabilidad	Creación del departamento de Talento Humano	Jefe de Talento Humano
FINANZAS	Mejorar los niveles de rentabilidad los cuales aseguren la permanencia, crecimiento, generación de utilidades para lograr financiación crediticia.	Mayor inversión.	Lograr una utilidad del 12% en comparación con el año 2011	Proyecto del Plan de acción para Financiar Capital de Trabajo.	Trabajar con dos bancos para oportunidades crediticias.	Gerente

Fuente: El autor

4.9 FORMULACIÓN DE POLITICAS ADMINISTRATIVAS

POLÍTICA DE ETICA EMPRESARIAL

Las políticas de ética empresarial de INGEPRAK LTDA., proporcionan un esquema general, diseñado para guiar a su toma de decisiones y ayudarle al personal a manejar situaciones de negocios profesional, justa y legalmente, ser una guía práctica y clara para el comportamiento que la empresa espera de todos.

**Política de ética empresarial de INGEPRAK LTDA.,
establece:**

- Ser éticos con nosotros mismos y nuestros compañeros
- Se éticos con nuestros clientes
- Ser éticos con los accionistas
- Ser éticos con los competidores
- Ser éticos con la comunidad

En todos aspectos predominará:

- El respeto,
- La colaboración
- No discriminación
- Integridad
- El servicio
- La discreción
- La seguridad
- Canales de comercialización
- Productividad
- Confidencialidad
- Protección de activos
- Honestidad
- Colaboración
- Medio Ambiente
- Servicio a la comunidad
- Crecimiento
- Desarrollo
- Armonía

POLITICA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y BIENESTAR SOCIAL

- Compromiso de asegurar la ejecución de las diferentes actividades en condiciones óptimas, considerando los riesgos asociados al tipo de operación con el objeto de garantizar la integridad física de los colaboradores, proteger las instalaciones y evitar riesgos a las maquinas de terceros y al medio ambiente.
- Designar y apoyar al Órgano de Seguridad Industrial y Bienestar Social de las empresas, que reportando al nivel más alto, deberá asesorar, soportar, facilitar, planificar y controlar todo lo relacionado con el programa.
- Asegurar el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos.

POLITICA DE CALIDAD

Somos un equipo de trabajo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los Clientes, basadas en los siguientes principios:

- **INTEGRIDAD PERSONAL** como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN** como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo.
- **PRODUCTIVIDAD** en nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **CONCIENCIA** en la práctica de un trabajo individual y en equipo libre de errores
- **COMPROMISO** leal con la institución y con las realizaciones de calidad.

5. DISEÑO DE ORGANIGRAMA DE ACUERDO A LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

5.1 ASPECTOS GENERALES

La estructura organizacional supone el diseño de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación, convirtiéndose en un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

La vinculación entre estructura y estrategia es clave, habiéndose considerado habitualmente que la estrategia determina a la estructura, una vez definido la estrategia y el direccionamiento que se plantea se procede a analizar la estructura organizacional que conlleve a la puesta en marcha de la planeación estratégica 2012 - 2014.

5.2 ANTECEDENTES

En la empresa INGEPRAK LTDA., se puede evidenciar que el organigrama se encuentra desactualizado, es decir cuando fue diseñado en el año 2004 se tomó en cuenta como estaba organizada la compañía en ese tiempo, pero ha pasado siete (7) años, las necesidades y el modo de estar organizada la compañía ha variado, al igual que sus planes estratégicos, por lo cual se hace necesario proponer una nueva estructura que vaya acorde con el direccionamiento estratégico, las entrevistas y encuestas analizadas anteriormente sirven de guía igualmente para proponer una nueva estructura y ayudar a la creación del manual de funciones para cada cargo.

5.3 METODOLOGIA PARA EVALUAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Con fin de proponer la nueva estructura acorde con el plan estratégico para los años 2012 – 2014 y un manual de funciones para mejorar el funcionamiento de la organización, se hizo necesario analizar la situación actual de los colaboradores, con respecto al desempeño de sus funciones y su ubicación en la estructura organizativa.

Para llevar a cabo este proceso se realizó entrevistas y encuestas a los colaboradores con el propósito de obtener información de sus cargos, responsabilidades, atribuciones, esto también permitió conocer los errores o aciertos del funcionamiento del organigrama que se tiene a la fecha.

Las entrevistas permitieron identificar lo que piensan los empleados en razón a lo que ellos creen que son sus cargos y funciones, además de conocer el ambiente laboral en que se desempeñan, como perciben a la organización y cuanto es su sentido de pertenencia.

Las encuestas se enfocaron en la necesidad de los datos que se utilizarían para la elaboración del manual de funciones y también ayudar a definir el organigrama.

Esta fase condujo al resultado y la identificación de la posición desempeñada en la organización.

Las primeras preguntas de la encuesta iban enfocadas a conocer los cargos, las funciones, sus responsabilidades, si se identificaba al jefe inmediato, sus jefes de área, lo que permitió tener un panorama de la compañía actual y como era percibido desde el punto de vista del personal.

Sobre estas primeras preguntas se destacan las diferentes opiniones que se obtuvieron por los colaboradores en donde se evidenció, el poco conocimiento y orientación que tienen los mismos en especial el área técnica ya que es ahí donde se presenta el mayor desconocimiento de funciones y responsabilidades, así mismo se pudo evidenciar que el área de proyectos y el área técnica en muchas oportunidades presentan discrepancia porque no se delimita la responsabilidad y funciones de cada una.

Se detectó en el área de proyectos y el área técnica ciertas inconformidades en cuanto al manejo del personal y la forma en que se organizan los equipos de trabajo ya que en muchas ocasiones la falta de planificación y programación ocasionan demoras en la ejecución de las tareas y el cumplimiento de las mismas.

Es de anotar que la mayoría del personal indicaba que al momento de ser contratado en la compañía, no se le brindaba orientación sobre sus funciones y responsabilidades, sino que a medida del tiempo iban aprendiendo lo que se esperaba de ellos y las funciones que tenían que cumplir.

Lo que si se tiene claro por parte de todo el personal es que el trabajo se debe hacer con calidad y responsabilidad, además la herramienta y los equipos de la compañía son para beneficio de todos y por tanto requiere del cuidado de todos,

aunque en esta parte, el personal manifestó que falta mas orden ya que la herramienta no tiene un control de salida ni de llegada y en ocasiones esto demora las actividades por estar ubicando la herramienta en la planta.

Igualmente se evidencio la falta de una persona que se encargue en especial de todo lo relacionado con el talento humano pues esta persona puede promover el desempeño eficiente del personal, sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. La selección del talento humano funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o evitar el ingreso de alguien con influencia negativa que pueda afectar el éxito de la organización.

Actualmente la persona encargada de todo lo relacionado con la incorporación y selección del talento humano es la administradora, el inconveniente, que se presenta es que por sus múltiples funciones no se está llevando esta valiosa tarea de forma adecuada, si hubiese una persona encargada de realizar esta valiosa labor la compañía ya tendría de forma estipulada su estructura organizacional actualizada y todos los manuales que se necesitan para una organización, pero como la persona que hasta ahora está llevando a cabo esto, realiza funciones que le absorben mucho tiempo también por su importancia, entonces, se ha descuidado esta importante función que está ocasionando dificultades, no permitiendo tener ventaja frente a sus competidores pues una persona encargada del talento humano puede ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar la misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener la calidad en el trabajo entre otras cosas.

Igualmente se evidenció que la Asistente Administrativa, está desempeñando dos cargos al mismo tiempo, lo que esta ocasionando demoras en obtener la información contable, al no digitarse la información en el tiempo justo, esto ha ocasionado inconvenientes a nivel de cartera y recaudo como también a nivel de la cancelación de impuestos.

Si hubiese una persona estipulada para el cargo de asistente contable serviría de contribución para las funciones de planeación, control y toma de decisiones; pues se tendría la información contable de manera oportuna, confiable, objetiva y comprensible.

Así mismo se hace necesario la creación del departamento comercial, si se quiere lograr mayor cobertura de mercado, y cumplir con el direccionamiento estratégico propuesto para los años 2012 – 2104.

A futuro cercano el departamento de proyectos necesitará una persona encargada de colaborar en los planos y diseños, ya que el gerente de proyectos esta ejecutando ambas actividades, lo cual está generando retrasos en la elaboración de sus planos y seguimiento de los mismos, si se delega algunos de los diseños se hará mas eficiente y a tiempo los requerimientos de los clientes

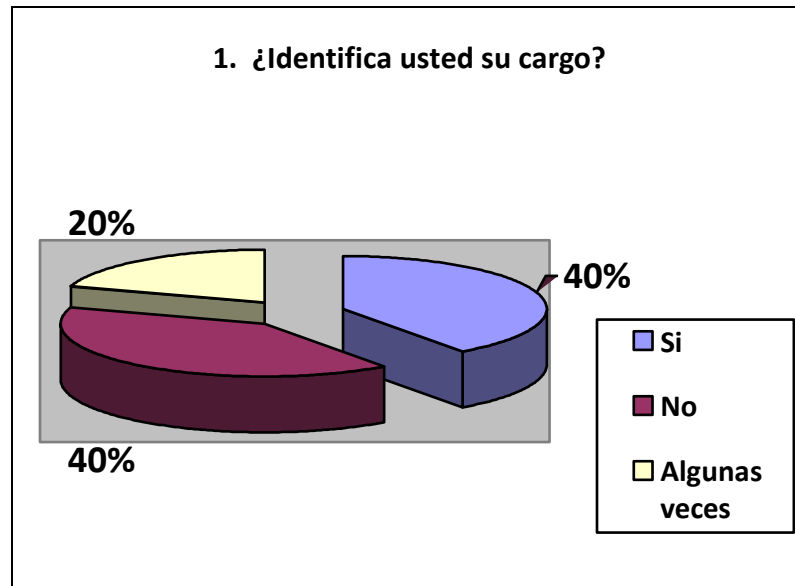
A continuación se muestra el resultado que se consiguió de las entrevistas efectuadas a los colaboradores de INGEPRAK LTDA.

Cuestionario

1. ¿Identifica usted cual es cargo?

Grafico No.31 Pregunta No. 1

Fuente: El autor



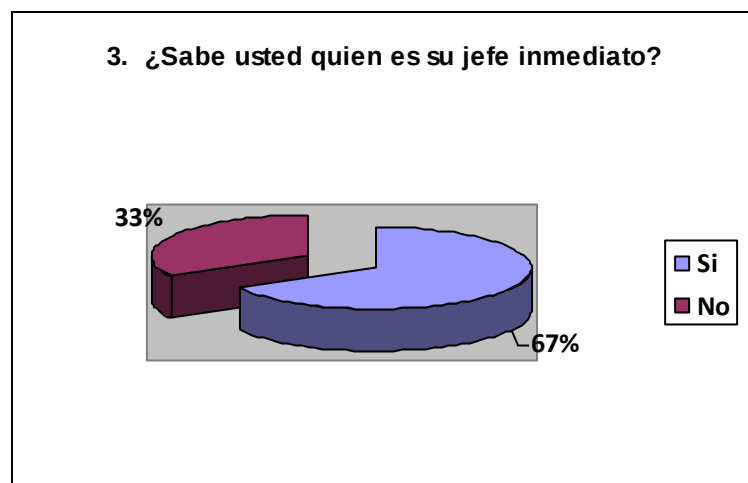
A la pregunta anterior se puede ver como del total de la población (15 funcionarios) el 40% (6 personas), si conoce el nombre de su cargo, esto se dio en

los cargos de tipo administrativo, el 40% (6 personas), respondió que no sabía cuál era el nombre de su cargo, resultado dado en la parte técnica y el 20% (3 personas), manifestó que a veces creía saber el nombre de su cargo sin embargo no lo tenían claro ya que realizaban diversas funciones de acuerdo a los proyectos que llegaban y nunca se les había dicho de manera formal.

La pregunta No. 2., se hizo de manera abierta, los colaboradores colocaban todas las funciones que desempeñaban lo cual permitió establecer cuales son de primer importancia y son directamente relacionadas con el cargo para el cual fueron contratados, pero también que funciones se están realizando en su cargo pero no son propias del mismo.

La pregunta No. 3, se realizó con el fin de conocer si los colaboradores identificaban la persona a la cual debían rendir informes y solicitarles toda la información que necesitaban cuando tenía dudas. El resultado encontrado fue que el 67% (10 personas), si identifican claramente, el 33% (5) no lo identifican claramente, dudaban en cómo responder.

Gráfica No. 32 Pregunta 3
Fuente: El autor

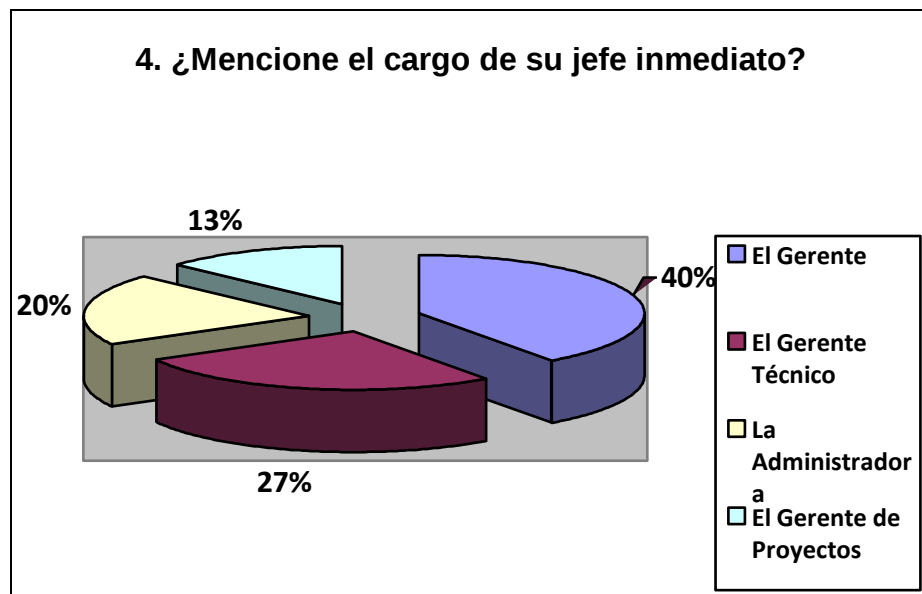


Para analizar la respuesta número 3 se realizó la número cuatro la cual correspondía a preguntar si en caso afirmativo mencionaran quien su jefe y el resultado fue:

Del total de encuestados (15 personas), el 40% (6 personas) consideran que es el gerente, el 27% (4 personas), el gerente técnico, el 20% (3 personas) la administradora el 13% (2 personas) el gerente de proyectos.

Estos resultado permitió evidenciar que los colaboradores de INGEPRAK, deben familiarizarse con la estructura de la organización pues su desconocimiento provocan confusión sobre la ejecución de sus actividades y a quien deben reportar debidamente todo lo relacionado con la ejecución de sus tareas.

Gráfica No. 33 Pregunta 4
Fuente: El autor

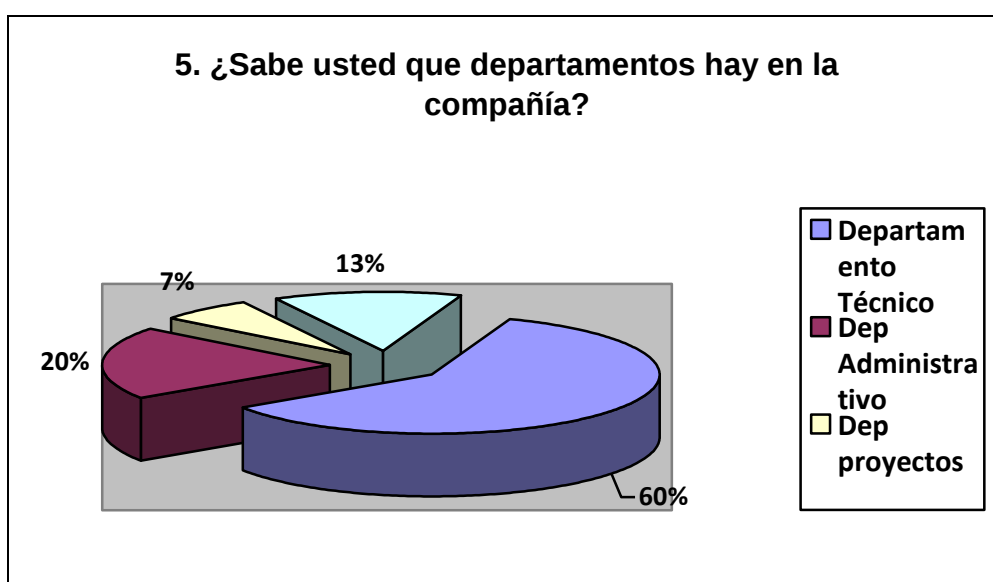


La pregunta número cinco se realizó con el objeto de poder saber si los departamentos que hay actualmente en la estructura son identificables y comprendidos dentro del interior de la organización, los cuales se establecieron para lograr mayor productividad.

El resultado fue que el 60% (9 personas), manifestaron que eran del departamento técnico, el 20% del departamento administrativo y financiero, el 6.67% (1 personas) departamento de proyectos, el 13.33% (2 personas) no saben.

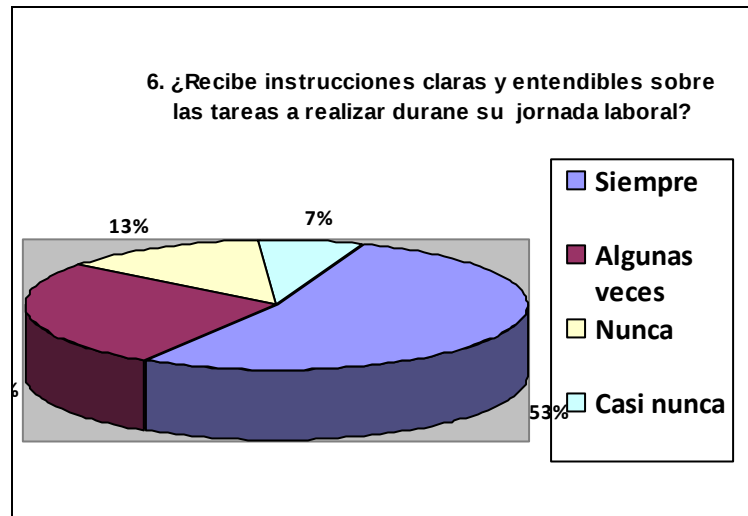
Es interesante que a pesar de que las funciones de la compañía se realizan sin tener un manual a disposición los colaboradores identifican su área de trabajo, pero es preocupante que haya un 13.33% que desconoce a qué departamento pertenece lo cual afirma la necesidad de que la estructura sea conocida por todos y no se maneje en la parte administrativa.

Gráfica No. 34 Pregunta No. 5
Fuente: El autor



Las preguntas 6, 7 y 8, tenían como finalidad identificar si los colaboradores conocen las líneas de comunicación dentro de la empresa, a quien deben manifestarle sus inquietudes o dudas al momento de realizar sus actividades.

Gráfica No 35 Pregunta No. 6
Fuente: El autor



El 53% (8 personas), si consideran que reciben instrucciones clara, el 27% (4 personas), algunas veces reciben la instrucción clara, el 13% (2 personas), casi nunca reciben las instrucciones de forma clara, les cuesta trabajo asimilar lo que les dicen, y solo un 7% (1 persona) manifiesta que no tiene claro cuando le dan instrucciones.

Gráfica No. 36 Pregunta No. 7
Fuente: El autor

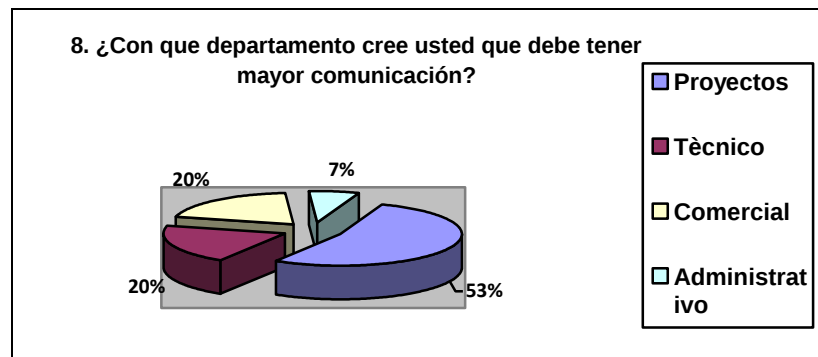


El 80% de los empleados manifestaron que la comunicación era descendente, solo el 20% consideraron que la comunicación era de forma ascendente, este porcentaje se dio en dos colaboradores en particular gerente técnico y gerente de proyectos.

Predomina el hecho que la comunicación sea de jefes a subordinados.

Gráfica No. 37 Pregunta No. 8

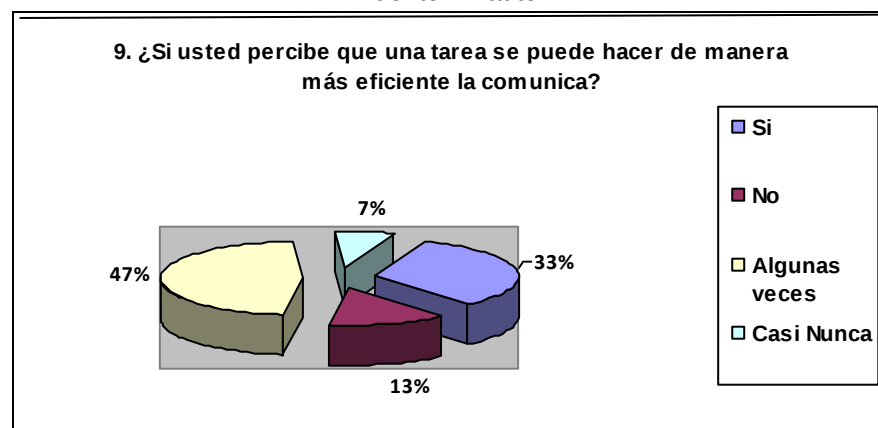
Fuente: El autor



El 53% (8 personas), consideran que deben tener más comunicación con el departamento de proyectos, el 20% (3 personas) con el departamento técnico, el 20% (3 personas) con el departamento comercial, es de aclarar que el área comercial funciona como staff, sin embargo para los colaboradores es necesario tener mayor comunicación debido a que son las personas que tienen comunicación directa con el cliente y saben cuáles son sus necesidades específicas, el 7% considera que la comunicación debe ser con el departamento administrativo.

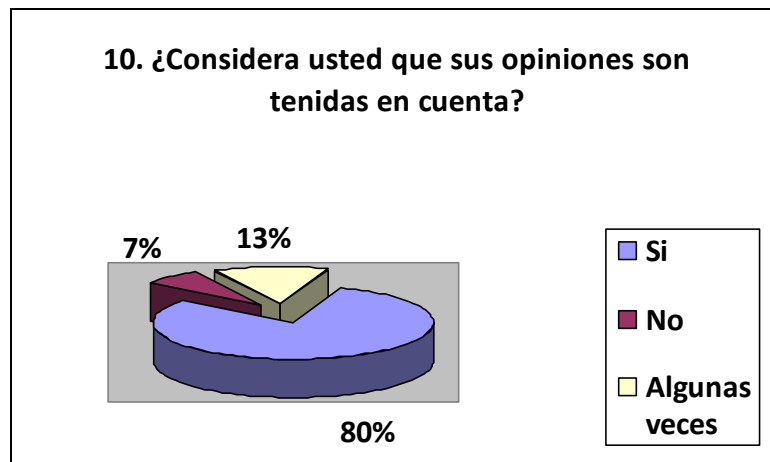
Gráfica No. 38 Pregunta No. 9

Fuente: El autor



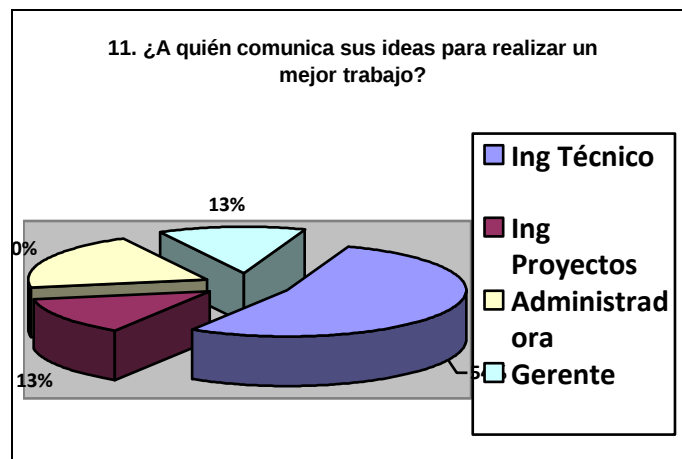
El 33% (5 personas) comunican si una labor que se ha encomendado se puede hacer de una manera más eficiente, el 47% (7 personas) algunas veces lo manifiestan, el 13% (2 personas), casi nunca lo expresan, el 7% (1 persona) no lo hace.

Gráfica No 39 Pregunta No. 10
Fuente: El autor



El 80% (12 personas) considera que sus opiniones son tenidas en cuenta, el 13.33% (2 personas) algunas veces y el 7% (1 persona), manifestó que no, ya que nunca opina.

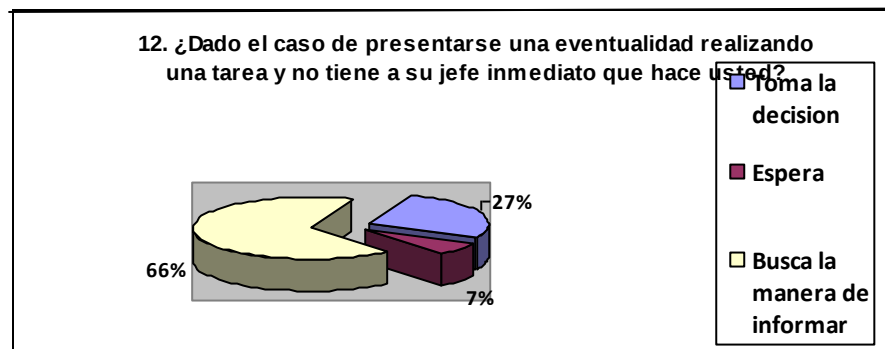
Gráfica No. 40
Fuente: El autor



El 53.33% (8 personas), reportan sus ideas de cómo realizar un mejor trabajo al Ingeniero Técnico, el 20% (3 personas) reportan al administrador este resultado se dio dentro del personal de oficina, el 13.33% (2 personas) dan sus ideas al gerente de proyecto en igual proporción de 13,33% se dio para el gerente.

Se quería consultar que tanta responsabilidad y sentido de pertenencia tiene el personal de INGEPRAK Ltda., para lo cual se formuló la pregunta numero 12.

Gráfica No.41 Pregunta No. 12
Fuente: El autor



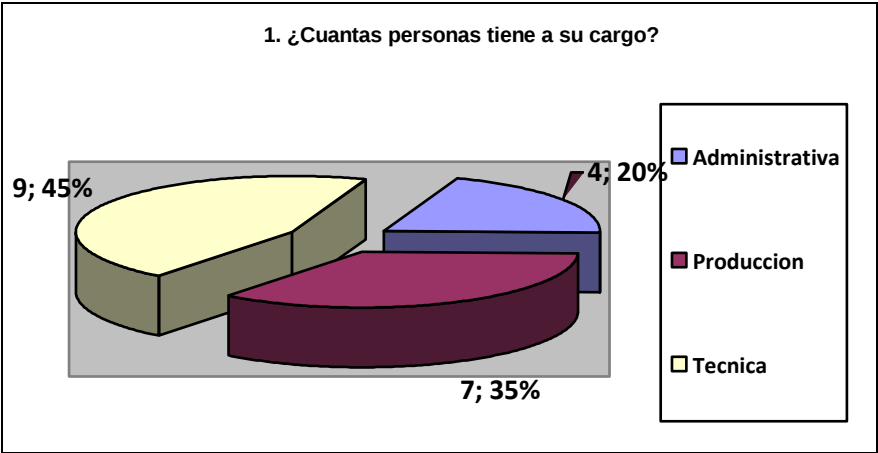
La respuesta a esta pregunta permitió conocer que los colaboradores sienten temor para tomar decisiones respecto a su labor pues el 66%, buscaría la manera de informar en vez de tratar la eventualidad, el 26.67% tomaría una decisión y se haría responsable por ella, solo un 6% se quedaría sin hacer algo, hace las cosas cuando tiene a su jefe inmediato.

Para analizar el aspecto de autoridad se elaboraron preguntas a las personas que administrativamente tienen personal a su cargo, en esta parte se encontró que el departamento técnico y de proyectos tienen cierta confusión respecto a la autoridad y personal que manejan, ocasionando repetición de tareas y confusión entre los técnicos, es de anotar que sólo son 15 personas en la compañía pero las respuestas entre el departamento de proyectos y el departamento técnico evidencian confusión.

Las personas que tienen personas a su mando creen que el 86% acatan las pautas que se les asignan y el 14% plantea que en muchas ocasiones deben de estar pendientes si las tareas se realizan de acuerdo a lo requerido, pues muchas

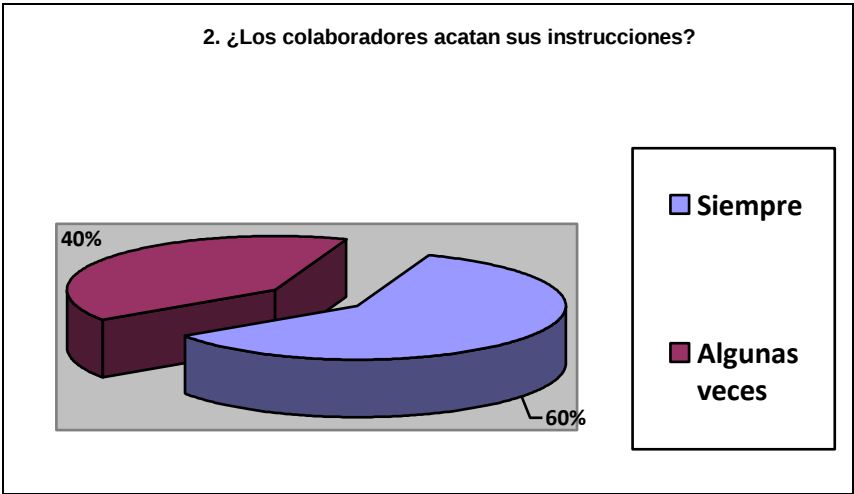
veces los técnicos no saben en sí como realizar las actividades que se les colocan debido a que no tienen un manual que les permita guiarse.

Gráfica No. 42 Pregunta
Fuente: El autor



Los colaboradores acatan sus instrucciones

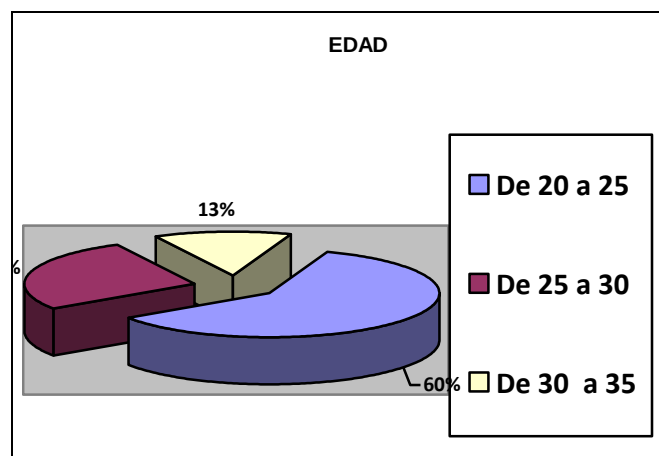
Gráfica No. 43 Pregunta
Fuente: El autor



Los funcionarios que tienen personal a su cargo perciben que por lo general sus tareas y directrices son acatadas y llevadas a cabo por el 80% de los subordinados y 20% algunas veces.

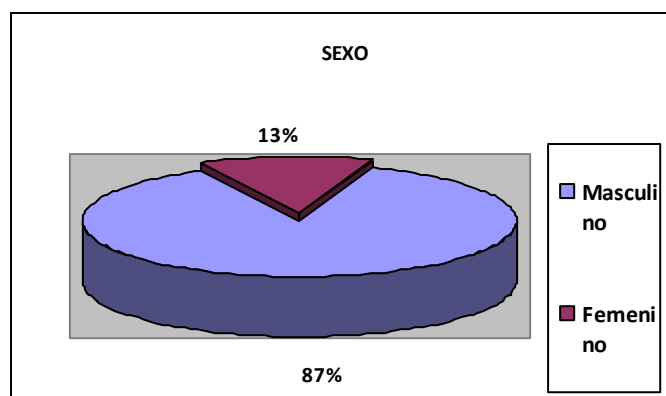
Al momento de realizar la entrevista se solicitaron los datos básicos de cada colaborador, edad, sexo, tiempo en la organización, nivel de estudio, tipo de contrato.

Gráfica No. 44 Edad
Fuente: El autor



El 60% del personal que labora en la compañía tiene entre 20 a 25 años, el 27% se encuentra entre 25 – 3 años y el 27% está en el rango de 30 – 35 años.

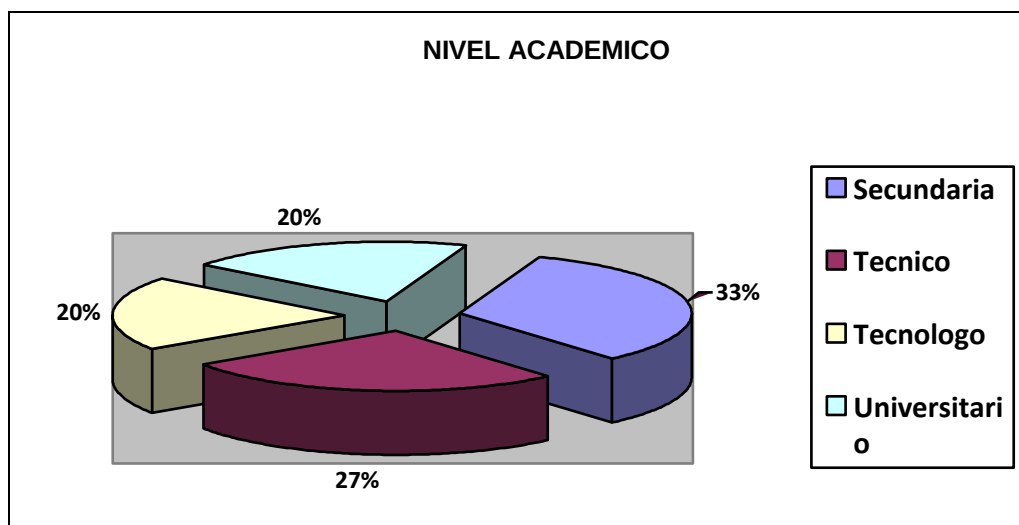
Gráfica No. 45 Sexo
Fuente: El autor



El 87% del personal es masculino y solo el 13% es femenino.

Gráfico No. 46 Nivel Académico

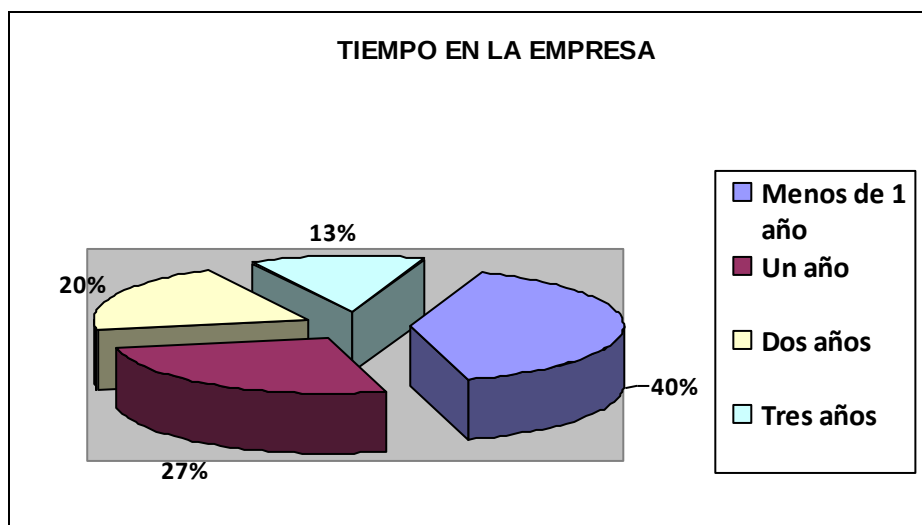
Fuente: El autor



El 33% del personal presenta un nivel académico solo hasta secundaria, el 27% es técnico, el 20% tecnólogo y el 20% restante Universitario.

Gráfico No. 47 Tiempo en la empresa

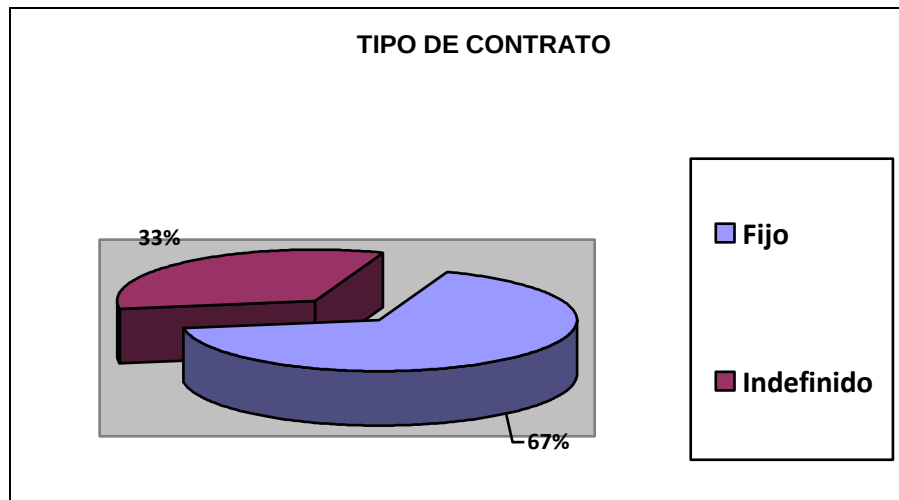
Fuente: El autor



El 40% de los colaboradores tienen menos de 1 año de estar vinculados con la compañía, el 27% lleva más un año, el 20% dos años y el 13% tres años.

Estos resultados muestran que el personal de la compañía ha rotado considerablemente.

Gráfico No. 48 Tipo de contrato
Fuente: El autor



El 67% (10 personas) del personal tiene contrato fijo, el 33% (5 personas) contrato indefinido, este tipo de contrato solo está en el área administrativa y los gerente de proyectos y gerente técnico.

5.4 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO

El organigrama que se presenta en la gráfica No. 45, es la propuesta que se hace para la compañía INGEPRAK LTDA., 2012, se tuvo en cuenta el organigrama original presentado en el capítulo 3, el plan estratégico que se diseñó para los años 2012 – 2014 y la información proporcionada en las encuestas y entrevistas, se determinó que era necesario agregar algunos puestos de trabajo

La estructura organizacional propuesta la integra la Junta Directiva como instancia máxima de la organización y gestión de la compañía. En este nivel no se presentan cambios mayores en relación con la estructura organizacional, sus funciones básicas son la toma de decisiones que generen, apoyen, aprueben todo lo relativo a la cesión de cuotas, así como de la admisión de nuevos socios, la autorización de celebración de concordatos preventivo potestativo, constituir apoderados extrajudiciales precisándoles sus facultades y le estudio y reformas de

los estatus de la compañía. Es decir, está en la facultad de tomar toda acción necesaria para la optimización de las operaciones y resultados de la organización.

En el siguiente nivel se encuentra al Gerente General, el cual sigue desempeñando sus funciones propias al cargo con la modificación de contar con un departamento de mercadeo el cual tiene como función principal mayor posicionamiento en el mercado y la inclusión de nuevos clientes a la compañía.

Desaparece el staff comercial, ya que pasa hacer parte integral de la compañía, dando como resultado la creación de un departamento comercial para lograr los objetivos propuestos en la planeación estratégica 2012 – 2014.

El nivel de Asesoría y coordinación lo conforma El contador con funciones a nivel externo y la Asistente de Gerencia con funciones internas permanentes, se efectúa un cambio en sus funciones pues el cargo de auxiliar contable, pasa hacer parte del departamento administrativo dando como resultado la necesidad de contratar a alguien con experiencia y formación en dicha área. Este cambio busca lograr mayor efectividad en la parte contable y financiera, además de contar con herramientas de apoyo para consultas necesarias en el momento oportuno.

El nivel administrativo lo constituyen los departamentos Financieros, Talento Humano, Comercial, Proyectos, Técnico. La división propuesta, crea el departamento de Recursos Humanos con el fin de dar una atención total y responsable al recurso más importante de la compañía, generando un mayor sentido de pertenencia y resultando en mayor eficiencia en los trabajos y actividades de la organización.

Igualmente se crea el departamento Comercial, como respuesta a la planeación estratégica elaborada para el año 2012 – 2014. Este departamento se enfocara en la realización de las metas propuestas en el plan de acción previamente elaborado.

El departamento administrativo se reestructura, se cambia su nombre a departamento Financiero debido a que sus funciones son enfocadas a cuidar los recursos financieros de la organización, su objetivo es buscar rentabilidad y liquidez, tendrá a su cargo el área contable, con el fin de lograr más eficiencia y eficacia en la información. Ya no tendrá a su cargo los recursos humanos, sino

que se crea un departamento denominado Talento Humano, el cual será el encargado de todo lo relacionado con el desarrollo humano - integral y elevar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la organización.

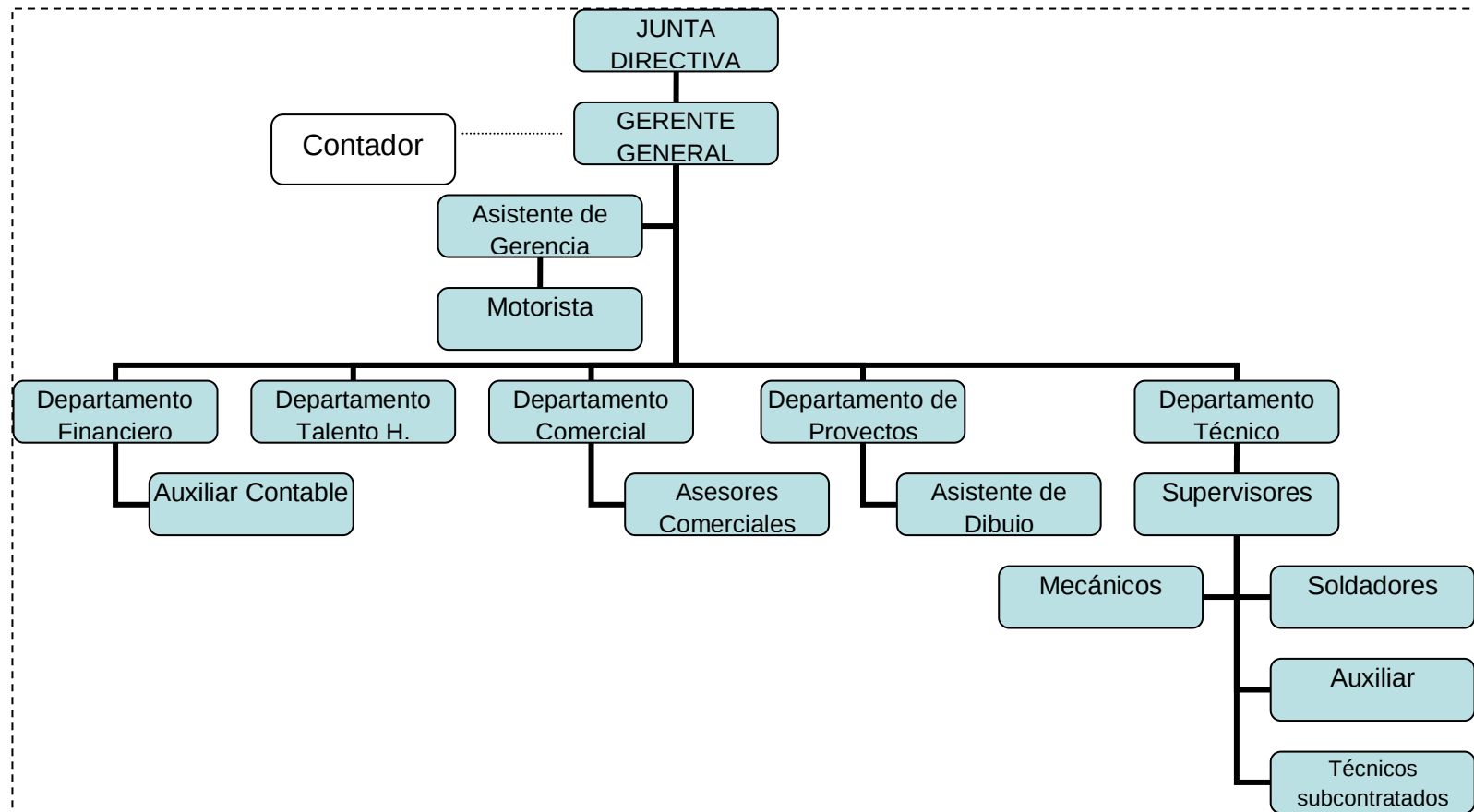
El nivel operativo está constituido por todos los elementos dependientes de los diversos departamentos.

En la propuesta el departamento Administrativo, se reestructuran las funciones operativas, se da mayor importancia a la parte contable.

El departamento Técnico tiene a su cargo los supervisores, los técnicos de planta y técnicos subcontratados, en la parte de Técnicos se hace una reestructuración al dividir los cargos de los colaboradores, esto se hace debido a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas ya que se quiere identificar de manera fácil y ordenada los diversos cargos que hay en esa área se pasa a dividir en Soldadores, Mecánicos y Auxiliares, esto se hace teniendo en cuenta su formación educativa y experiencia.

El tipo de Estructura que se propone es la Jerárquica, este modelo se apoya en el principio de jerarquía basado en la unidad de mando, en la que cada colaborador responde a su jefe inmediato superior de los subordinados que tiene debajo de él, y a su vez este depende exclusivamente de su inmediato superior, sólo del cual podrá recibir órdenes. Los poderes se concentran en el mando supremo, que se va delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico se van limitando.

A continuación se presenta la Propuesta de Estructura Organizacional para la compañía INGEPRAK LTDA.



Gráfica No. 45
 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA INGREPRAK LTDA
 Fuente: El autor

6. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de diseñar el manual de funciones es necesario definir la estructura que se ajuste a la organización, para sugerir un organigrama y en base a este, diseñar un manual de funciones.

6.1 ASPECTOS GENERALES

Los manuales de funciones son un factor primordial en toda organización, estos permiten establecer en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Estos son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus colaboradores para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Uno de los principales problemas de INGEPRAK LTDA., es que los colaboradores no identifican cual es su cargo, las funciones del mismo, a quien deben reportarse y qué es exactamente lo que deben hacer, esto se debe a que en el momento de ser contratados no se les da un manual de funciones donde se establezcan sus responsabilidades y funciones, es decir el medio de comunicación que la empresa debería de tener para dar a conocer lo que se espera de cada colaborador.

Esto se hizo evidente en el momento de realizar las encuestas las cuales permitieron conocer que los trabajadores no identifican cual es su cargo, cuales son sus funciones específicas, a quien deben reportar sus inquietudes y cual es el procedimiento a seguir cuando necesitan algún material.

De acuerdo a lo analizado en las entrevistas se procede a elaborar un manual de funciones donde cada miembro de la organización sepa que hacer, cuales son sus responsabilidades y a quien reportarse al momento de necesitarlo.

6.2 CREACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Una vez establecido la estructura y diseñado el organigrama, se pasa a crear el manual de funciones, el cual establece las siguientes condiciones:

I. IDENTIFICACION

1. Nombre del Cargo
2. Dependencia
3. Jefe Inmediato
4. Número de cargos
5. Código del Cargo

II. PROPÓSITO GENERAL

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

IV. REQUISITOS

1. Educación
2. Experiencia

COMPETENCIAS

3. Administrativas
4. Laborales
5. Humanas

Este manual será el cuerpo sistemático que indique las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Se puede asimilar como el instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de la empresa, pues determina y delimita los campos de actuación de cada departamento, así como de cada puesto de trabajo.

El Manual de funciones le permite a INGEPRAK LTDA., visualizar las funciones específicas a nivel de cargos y a nivel de Unidad Orgánica, además proporciona información al gerente y funcionarios sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura general de la organización.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Gerente General
DEPENDENCIA	Junta de Socios
JEFE INMEDIATO	Asamblea de Accionistas
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-01
II.PROPOSITO GENERAL	
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Dirigir, administrar, mantener y modernizar los servicios de la compañía. 2. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas de la compañía. 3. Ejercer la presentación jurídica de la compañía y velar por el cumplimiento de las normas y leyes. 4. Administrar la gestión económica – financiera, de la operación de la empresa. 5. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. 6. Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. 7. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 8. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. 9. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.	

10. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución. 11. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa. 12. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. 13. Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Administración de Empresas.
EXPERIENCIA	Experiencia mínima de 3 años a nivel profesional.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, responsabilidad. Pensamiento estratégico, compromiso.
LABORALES	Conocimiento del cargo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, comprometido.
HUMANAS	Creatividad, manejo de conflictos, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración, buen manejo en las relaciones humanas.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Asistente Administrativa
DEPENDENCIA	Gerencia
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-02
II.PROPOSITO GENERAL	
Brindar apoyo administrativo en tareas operativas relacionadas al área.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Recibir, clasificar y distribuir a las áreas respectivas la documentación que llegue a la compañía. 2. Archivar y tramitar la documentación ingresada 3. Mantener actualizado los archivos del área. 4. Realizar trámites en forma personal, telefónica y por correo electrónico. 5. Preparar y analizar procesos de compras de la Oficina. 6. Brindar soporte secretarial a los funcionarios 7. Coordinar y verificar la agenda del gerente general. Integrarse en el grupo o equipo de trabajo, manteniendo relaciones laborales cordiales con el resto de compañeros. 8. Comunicarse eficazmente con las personas indicadas en cada momento, tanto de forma escrita como verbalmente, transmitiendo la información con claridad y precisión. 9. Atender al cliente, demostrando interés y preocupación por resolver satisfactoriamente sus necesidades.	

10. Utilizar las normas de cortesía en su relación con los clientes, teniendo en cuenta la imagen corporativa de la empresa o centro de trabajo. 11. Tomar notas en las reuniones que se requiera y proceder en consecuencia. 12. Mantener actualizado el directorio telefónico de la oficina. 13. Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por la Gerencia.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Técnico o estudiante universitario en áreas administrativas
EXPERIENCIA	Mínimo un año en puestos similares en el sector público o privado.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Capacidad de análisis y de síntesis, eficiente administración del tiempo.
LABORALES	Habilidad para comunicar y escuchar, proactiva, disposición para trabajar en equipo, capacidad de innovar, observación, concentración y retención.
HUMANAS	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, responsable.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Administrador
DEPENDENCIA	Departamento administrativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-05-
II.PROPOSITO GENERAL	
Controlar las actividades de administración, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los anticipos y cuentas por cobrar.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Llevar registro y control administrativo del presupuesto asignado. 2. Elaborar y analizar cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos. 3. Llevar el control de las cuentas por cobrar y pagar. 4. Realizar transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas. 5. Llevar registro y control de proveedores. 6. Obtener los materiales necesarios al costo total más bajo posible dentro de las necesidades de calidad y plazos de entrega requeridos. 7. Prevenir al departamento comercial y a la gerencia general de las variaciones de precios, coyunturas, tendencias, etc. 8. Llevar el control y administra los fondos de trabajo y/o caja chica. 9. Redactar documentos y memoranda en general. 10. Participar en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos. 11. Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo.	

IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial y/o mecánica.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Resolver situaciones confusas cuando la organización hace frente a la incertidumbre, al cambio y a la competencia.
LABORALES	Conocimiento del cargo, una notable aptitud gestora, pues no sólo se encarga de una dimensión técnica, sino que debe controlar y conseguir todos los objetivos del proyecto, incluyendo los financieros y de plazo.
HUMANAS	Alto grado de auto estima y responsabilidad. Motivación para la búsqueda y el logro de metas. Normas de conducta, principios y Ética. Sensibilidad social y humanística.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Director de Proyectos
DEPENDENCIA	Departamento de Proyectos
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-03
II.PROPOSITO GENERAL	
Concepción, diseño, elaboración de especificaciones técnicas, proyección técnica, presupuesto, ejecución y seguimiento de los proyectos / obras.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Revisar la viabilidad técnica y de rentabilidad económica de los trabajos 2. Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios. 3. Seguimiento de la evolución tecnológica analizando la aplicabilidad en la propia empresa y estudiando la posible rentabilidad de su utilización. 4. Preparación y presentación al Gerente General, de la evolución de los índices de productividad, de las acciones realizadas en el período y del conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente. 5. Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento comercial en este aspecto. 6. Recibir, filtrar y distribuir los procedimientos y mejoras del sistema de calidad. 7. Revisar los resultados económicos individuales de cada trabajo cuando excedan de un nivel determinado de beneficio o de pérdida. 8. Establecer las limitaciones, características o especificaciones técnicas que sean necesarias para que el Departamento Comercial pueda informar adecuadamente a los clientes sobre los resultados que pueden obtenerse.	

IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial y/o mecánica.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia comprobable en planeación de proyectos de diseño y/o construcción, dirección y ejecución de proyectos-obras, en coordinación con diferentes especialidades de la ingeniería y conocimientos técnicos.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Tiene poder ejecutivo y autoridad para mandar y tomar decisiones dentro del ámbito y objetivos del proyecto
LABORALES	Conocimiento del cargo, una notable aptitud gestora, pues no sólo se encarga de una dimensión técnica, sino que debe controlar y conseguir todos los objetivos del proyecto, incluyendo los financieros y de plazo.
HUMANAS	Poseer una capacidad destacada para las relaciones personales, puesto por un lado, es el representante principal del proyecto ante clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones funcionales, la propia empresa.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Director Técnico
DEPENDENCIA	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-03
II.PROPOSITO GENERAL	
Concepción, diseño, elaboración de especificaciones técnicas, proyección técnica, presupuesto, ejecución y seguimiento de los proyectos / obras.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Organización y seguimiento de la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo técnico garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. 2. Crear una labor de equipo con sus colaboradores inmediatamente inferiores en el organigrama traduciendo las políticas y estrategias de la empresa en acciones concretas que puedan ser interpretadas claramente por los mandos intermedios. 3. Responsabilidad sobre el funcionamiento del área técnica de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General. 4. Seguimiento del rendimiento y efectividad de los mandos intermedios a su cargo, proponiendo planes formativos para su crecimiento a nivel tecnológico. 5. Seguimiento especial de la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y fiable al departamento de proyectos 6. Liderar y seguir los avances en las acciones correctoras y preventivas en áreas de productividad, calidad y medio ambiente.	

7. Establecer las limitaciones, características o especificaciones técnicas de producción que sean necesarias para que el Departamento Proyectos pueda informar adecuadamente a comercial sobre los resultados que pueden obtenerse. 8. Asignar las funciones y responsabilidades a cada una de las personas de su área, así como las relaciones entre ellas. 9. Velar por el buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones. 10. Solicitar apoyo de asesoría al departamento de proyectos cuando sea necesario.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Ingeniería Industrial y/o mecánica.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años de experiencia comprobable en planeación de proyectos de diseño y/o construcción, dirección y ejecución de proyectos-obras, en coordinación con diferentes especialidades de la ingeniería y conocimientos técnicos.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Persona responsable pues debe estar pendiente de todo lo que confiere a su puesto, con capacidad de mando para manejar varias personas.
LABORALES	Orientación hacia el resultado, toma de decisiones, confiabilidad.
HUMANAS	Tolerancia a la presión,

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Supervisor
DEPENDENCIA	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Director técnico
NUMERO DE CARGOS	Dos (2)
CODIGO DEL CARGO	20120217-0501
II.PROPOSITO GENERAL	
Supervisar y coordinar las actividades del área técnica para el logro del nivel de calidad que se desea en la compañía.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Mantener una buena comunicación con el Director de Producción para lograr desarrollar los planes de acción. 2. Verificar asistencia del personal a su cargo. 3. Supervisar el personal a su cargo, además de presentar los informes de las actividades realizadas. 4. Coordinar las actividades de producción. 5. Motivar a los operarios. 6. Cumplir con las metas de producción diariamente. 7. Solicitar personal cuando hagan falta. 8. Supervisar que el personal de planta efectúe su trabajo de acuerdo a las instrucciones dadas por el Director Técnico.	

IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Técnico industrial.
EXPERIENCIA	Experiencia de dos años como supervisor de producción.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planear, programar, detección de fallas y Solución de problemas.
LABORALES	Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.
HUMANAS	Trabajo en equipo, fomentar un excelente ambiente de trabajo, solución de conflictos.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Mecánico
DEPENDENCIA	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Supervisor
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
CODIGO DEL CARGO	20120227-05-02
II.PROPOSITO GENERAL	
Dirigir, planificar, coordinar y controlar el correcto funcionamiento y mantenimiento de reparaciones mecánicas de tipo general en instalaciones, equipos y maquinarias del servicio.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Organizar y distribuir trabajos con el personal del taller mecánico. 2. Supervisar el mantenimiento y reparación de motores, maquinarias industriales, instalaciones en general. 3. Controlar trabajos de herrería, carpintería metálica, metalúrgica, tornería (en construcción, reparaciones y adaptaciones), soldaduras (eléctricas, autógena, estaño), construcción de herramientas y útiles. 4. Asegurar el mantenimiento de la electricidad ligera automotriz (cambio de lámparas, baterías, vulvos, fusibles, reparación de cableado, y otros.). 5. Efectuar demostraciones sobre procedimientos de trabajo y el uso de equipos para asegurar la aplicación adecuada y eficaz. 6. Minimizar los tiempos muertos por maquinas descompuestas. 7. Estar en constante comunicación con el supervisor de línea para dar prioridad adecuada en la reparación de maquinaria. 8. La maquinaria se encuentre en buenas condiciones para ser utilizadas en producción conocer o saber reparar la maquinaria. 9. Mantenerse al tanto del mantenimiento correctivo y preventivo. 10. Reportar con su jefe directo cualquier anomalía que detecte dentro o fuera del taller respecto a las	

labores de la empresa.	
11. Participar en el sistema de gestión de calidad, cumpliendo de manera efectiva con los procesos que se le asignen.	
12. Proporcionar facilidades en los procesos de auditoría, mostrando la documentación que le sea requerida de acuerdo a los registros que sean de su competencia.	
13. Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.	
14. Acatar las normas de seguridad.	
15. Disponibilidad de horario.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Técnico en mecánica industrial.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Persona dinámica, proactiva y capacidad de autocontrol y liderazgo.
LABORALES	Tolerante al trabajo bajo presión de tiempo y volumen de trabajo, metódico, disciplinado y orientación al detalle, fuerte orientación hacia la prevención de riesgos operacionales, medio ambiente y calidad de procesos.
HUMANAS	Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas, iniciativa para resolver problemas y proponer soluciones ante defectos de procesos y oportunidades de mejora, flexible y orientado al aprendizaje permanente.

.ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
II. IDENTIFICACION	
CARGO	Soldador
DEPENDENCIA	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Supervisor
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
CODIGO DEL CARGO	20120217-05-03
II.PROPOSITO GENERAL	
Construir piezas y objetos de metal, utilizando diseños, instrumentos y maquinarias de soldadura fina para la elaboración de maquinaria o reparaciones en general.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Interpretar la orden de trabajo para decidir el tipo de soldadura más adecuado. 2. Analizar con cuidado el croquis de la pieza a ensamblar. 3. Unir diversas piezas metálicas a través del calentamiento de los materiales a una temperatura determinada. 4. Operar máquinas y/o manipular equipos (máquinas eléctricas y de soplete de oxiacetileno) que sueldan con soldadura eléctrica, mig, autógena- fuerte y blanda-, diversos productos, auxiliándose de electrodos y barras de soldadura de varios tipos. 5. Aplicación de pintura base antioxidante. 6. Cortar chapas de acero al carbono, por oxicorte automático, convencional y C.N.C., conforme a las especificaciones técnicas para la construcción de estructuras metálicas. 7. Soldar chapas y tubos de acero suave en todas las posiciones y tipos de juntas, conforme a las especificaciones técnicas, para la construcción de calderería ligera 8. Traslado de la pieza soldada al lugar indicado del proceso, con o sin la ayuda de herramientas o maquinaria tales como polipastos, grúas, montacargas. 9. Dar mantenimiento preventivo al equipo a su cargo. 10. Reportar la cantidad de material utilizado. 11. Informar sobre las actividades realizadas durante su jornada de trabajo. Realizar actividades relacionadas con limpiar su área de trabajo	
IV.REQUISITOS	

EDUCACION	Bachiller industrial.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia comprobable en planeación de proyectos de diseño y/o construcción, dirección y ejecución de proyectos-obras, en coordinación con diferentes especialidades de la ingeniería y conocimientos técnicos.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Ninguna
LABORALES	El soldador de estructuras metálicas ligeras realiza trabajos de unión de elementos metálicos en espesores finos y medios, utilizando instalaciones de soldadura oxiacetilénica, arco eléctrico con electrodos revestidos y soldadura semiautomática MAG y MIG; así como, trabajos de corte de metales empleando instalaciones de uso, manual y automatizadas de oxicorte y arcoplasma.
HUMANAS	Trabajo en equipo, disposición para acatar mandatos, buena comunicación.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA "INGEPRAK "	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Auxiliar Operativo
DEPENDENCIA	Departamento Técnico
JEFE INMEDIATO	Director Técnico
NUMERO DE CARGOS	Dos (2)
CODIGO DEL CARGO	20120217-05-04
II.PROPOSITO GENERAL	
Operar de manera eficiente las herramientas, aprender, vigilar y controlar el cumplimiento de las normas de calidad en la realización de las obras.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Manejo adecuado de las herramientas de la planta de producción. 2. Operar las maquinas en forma adecuada y responsable bajo los parámetros y normas establecidas. 3. Detectar e informar las fallas que obstaculicen en buen funcionamiento de las máquinas y herramientas el área de producción. 4. Efectuar la limpieza de las máquinas después de terminado la jornada laboral. 5. Realizar las tareas que el jefe de producción le encomiende. 6. Coordinar con el supervisor la necesidad del mantenimiento y reparación de las herramientas del área técnica.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	1 año como auxiliar a nivel operativo.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Ninguna.
LABORALES	Persona dinámica con capacidad para asumir responsabilidades, puntual, ordenada y con buena disposición para asimilar y ejecutar las órdenes.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	 INGEPRAK INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA.
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA "INGEPRAK "	
II. IDENTIFICACION	
CARGO	Motorista
DEPENDENCIA	Departamento Gerencia
JEFE INMEDIATO	Asistente Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno 12)
CODIGO DEL CARGO	20120217-02-01
II.PROPOSITO GENERAL	
Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Traslado del personal a las diferentes obras solicitadas. 2. Recoger la mercancía solicitada para los diferentes servicios y proyectos. 3. Recibir y distribuir correspondencia a las diferentes empresas con las que INGEPRAK LTDA., sostiene vínculos. 4. Revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado y velar por el mantenimiento del mismo. 5. Otras que le sean asignadas para el logro de los objetivos de la compañía.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Bachiller
EXPERIENCIA	1 año en cargo similar
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Ninguna.
LABORALES	Tener licencia de conducir, mecánica en general.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
III. IDENTIFICACION	
CARGO	Director de Talento Humano
DEPENDENCIA	Departamento Talento Humano
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120227-06
II.PROPOSITO GENERAL	
Diseñar estrategias de crecimiento de la organización desde el estímulo del talento humano, desarrollar cualidades y destrezas de liderazgo y conducción del personal, de manera tal que pueda orientarlo hacia misiones y objetivos de desarrollo, y a la superación de situaciones conflictivas.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Guiar las relaciones laborales. 2. Manejar las políticas, manuales y procedimientos. 3. Establecer el sistema de remuneraciones para ser aprobado por la Gerencia. 4. Elaborar y coordinar el sistema de capacitación y desarrollo. 5. Establecer el sistema de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación. 6. Conducir el desarrollo de comunicaciones interno y externo. 7. Diseñar y coordinar el plan estratégico del departamento de talento humano. 8. Desarrollar el plan de salud ocupacional y seguridad industrial. 9. Establecer los registros de todo el personal	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Administración de Empresas, o trabajador social.

EXPERIENCIA	Dos años de experiencia como consultor y asesor en el diseño de estrategias y políticas relacionadas con el desarrollo del talento humano.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Persona dinámica, proactiva y capacidad de autocontrol y liderazgo.
LABORALES	Amplios conocimientos en asuntos legales y administrativos
HUMANAS	Excelentes relaciones interpersonales y capacidad de liderazgo, dinámica.

.ELABORO:	REVISO:	APROBO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Auxiliar Contable
DEPENDENCIA	Departamento Administrativo
JEFE INMEDIATO	Administrador
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-03-01
II.PROPOSITO GENERAL	
Asistir a la administradora en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo del presupuesto.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos de soporte y las autorizaciones respectivas. 2. Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones. 3. Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 4. Elabora y verificar relaciones de gastos e ingresos. 5. Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. 6. Elaborar conciliaciones bancarias. 7. Preparar y proyectar las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control. 8. Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación. 9. Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento contable financiero y presupuestario. 10. Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.	

11. Llevar el control de los gastos menores y de cada proyecto. 12. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 13. Otras relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el administrador.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Tecnóloga en contabilidad
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en áreas de contabilidad, cartera, activos fijos, tesorería.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.
LABORALES	Principios de contabilidad, procesamiento electrónico de datos, teneduría de libros, sistemas operativos, hojas de cálculo.
HUMANAS	Seguir instrucciones orales y escritas, comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita.

.ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Asesor Comercial
DEPENDENCIA	Departamento Comercial
JEFE INMEDIATO	Gerente Comercial
NUMERO DE CARGOS	Tres (3)
CODIGO DEL CARGO	20120217-07-01
II.PROPOSITO GENERAL	
Obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Conocer los productos y servicios de la organización. 2. Asesor de manera real y objetiva a los futuros clientes de la organización. 3. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. 4. Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. 5. Recomendar y asistir al cliente en las diversas variables y opciones que le permitan tomar una buena decisión. 6. Confirmar la forma de pago para la ejecución del proyecto. 7. Realizar exploraciones constantes acerca del mercado y sus precios. 8. Mantenerse al tanto de nuevos productos y servicios de acuerdo a la tendencia del mercado. 9. Ofrecer un excelente servicio post venta. 10. Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto.	

IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Estudios técnicos o tecnológicos finalizados, preferiblemente en mercadeo, servicio al cliente y procesos de calidad
EXPERIENCIA	Dos años como mínimo en cargos similares
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Identificar cambios necesarios para poder alcanzar una meta, capacidad de comunicar ideas e información oralmente, de poder hablar y escribir claramente para comunicar
LABORALES	Trabajar para presión, constancia, comunicación oral, orientación al logro, emprendedora, proactivo.
HUMANAS	Poder comunicarse efectivamente con personas, tener poder de persuasión.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Gerente Comercial
DEPENDENCIA	Departamento Comercial
JEFE INMEDIATO	Gerente General
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-07
II.PROPOSITO GENERAL	
Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades relativas a la comercialización de los productos y servicios que ofrece la compañía, de acuerdo con los objetivos, normas y políticas establecidas por la organización.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Conocimiento de los clientes, con sus características, tamaño, ubicación necesidades. 2. Conocimiento de los productos y servicios de la organización y los sistemas de ventas y servicios disponibles. 3. Conocimiento de la competencia con sus ventajas y debilidades competitivas 4. Análisis y prospección del plan de ventas, competencia y clientela.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Profesional en Mercadeo, o carreras afines
EXPERIENCIA	Dos años como mínimo en cargos similares

COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Liderazgo, capacidad de toma de decisiones.
LABORALES	Trabajo bajo presión, trabajo en equipo, iniciativa.
HUMANAS	Sentido de responsabilidad, actitud positiva en las relaciones entre los clientes.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	VERSION: 1	
FECHA: 17 FEBRERO DE 2012		PAG: 1 DE	

MANUAL DE FUNCIONES	
INGENIERIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS INDUSTRIALES LTDA “INGEPRAK “	
I. IDENTIFICACION	
CARGO	Asistente de Dibujo
DEPENDENCIA	Departamento de Proyectos
JEFE INMEDIATO	Gerente de Proyectos
NUMERO DE CARGOS	Uno (1)
CODIGO DEL CARGO	20120217-03-01
II.PROPOSITO GENERAL	
Colaborar en la supervisión, control y seguimiento de los proyectos, ser el apoyo para el desarrollo de planos.	
III.DESCRIPCION DE FUNCIONES	
1. Dibujar y/o desarrollar planos para las diversas obras, estructuras, instalaciones y en general los requerimientos de los clientes. 2. Modificar escalas de diferentes planos. 3. Calcular el costo de los trabajos a efectuarse. 4. Actualizar planos de acondicionamientos, diseño de maquinaria. 5. Otras funciones que le indique su jefe inmediato para el logro de los objetivos de la organización.	
IV.REQUISITOS	
EDUCACION	Dibujante Técnico.
EXPERIENCIA	1 año de experiencia como dibujante industrial o arquitectónico.
COMPETENCIAS	

ADMINISTRATIVAS	Participar en los procesos de mejora continua y el servicio orientado al cliente, integrarse con los planes estratégicos.
LABORALES	Manejo de software CAD, para la elaboración de planos técnicos (Auto Cad, Turbo Cad, etc).
HUMANAS	Trabajo en equipo, responsabilidad y compromiso, excelentes relaciones interpersonales.

ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Se realizó un análisis interno y externo de la compañía, el cual permitió conocer las debilidades y oportunidades, amenazas y fortalezas de la compañía, la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias dependen de una clara definición de la misión de la empresa, de una evaluación exacta del ambiente externo y de un análisis interno de la organización.
- Se realizó el plan estratégico para el período 2012 – 2014, el cual permitió determinar hacia donde desea ir la organización, las amenazas y oportunidades que tienen en el camino y como pueden aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que tienen como organización.
- Se logró estudiar, analizar y describir cada uno de los cargos que hay actualmente en la compañía INGEPRAK LTDA, para determinar el porqué de ciertos inconvenientes en diversos departamentos.
- La nueva estructura organizacional que se planteó tomó como base la planeación estratégica, el diseño de tareas la asignación de funciones, el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación convirtiéndose en un medio para lograr los objetivos de INGEPRAK LTDA.
- El organigrama que se planteó permite conocer la forma como se toman las decisiones y sobre todo como influye la información dentro de la organización.
- El conocimiento del organigrama por parte del personal de la organización sin importar el nivel jerárquico al cual pertenezca, es de suma importancia, esto debido a que da una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, así como también, permite crear una identificación entre el colaborador y la empresa.
- Se logró diseñar los manuales de funciones de acuerdo a los cargos existentes, con el objetivo de ser una herramienta orientadora que facilite el

control y la evaluación de los resultados, así como también la información sobre sus funciones a desempeñar. Igualmente se dejó plasmado las funciones de los nuevos cargos que se sugirieron para llevar a cabo las diversas tareas de la organización y logra de este modo la eficiencia y eficacia.

7.2 RECOMENDACIONES

INGEPRAK LTDA., es una organización que con tan solo en nueve años en el mercado nacional se ha ido consolidando por su buen servicio al cliente, sin embargo el hecho de ir creciendo en el mercado también implica que a su interior surjan cambios, por ello la empresa debe llevar a cabo políticas de selección de personal, contribuyendo de este modo a tener personal calificado de acuerdo a los requisitos de los cargos.

Al implementar la estructura organizacional se debe tener en cuenta que es en esta donde se establece el sistema de papeles que ha de desarrollar cada miembro de la compañía para lograr trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planeación estratégica.

Se debe dedicar tiempo a la planificación estratégica pues esta determina hacia donde desea ir la empresa, como se hará para alcanzar esos objetivos y como se pueden medir las variables que permitan conocer si la organización va por buen camino.

Por lo anterior se debe evaluar de forma periódica si la planeación estratégica se está llevando a cabo o si es necesario hacerle ajustes que permitan adaptarse al entorno y cumplir con sus metas y objetivos.

Es importante que la organización medite sobre la creación del área de Gestión del Talento Humano, donde exista la persona delegada para velar por el funcionamiento y el cumplimiento de los políticas y procesos del área, pues con la implementación de esta nueva área se contribuirá a la eficacia organizacional ya que se convierte en un medio que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, ser competitivos, mejorar la selección de los colaboradores de acuerdo las necesidades de la compañía, la motivación de los colaboradores y mantener la calidad de vida en el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

BLANK, L. “Un Modelo de eficacia organizacional” en Cuadernos de Administración, No. 6, Publicación de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, 1982. 4 p.

BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle y artes Gráficas del Valle Ltda., 2002. P 207 – 265.

CRUZ, F. “Hacia una redefinición del concepto de organización” en Cuadernos de Administración NO. 6, Publicación del Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 1982. p. 7 -64.

DAVID R, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A, 1988. P 3, 8-11, 14-19, 158, 183-199, 229-234.

MINTZBERG, Henry.”Organization Design: Fashion or Fit?”. Harvard Business Review. Enero – Febrero, 1981, p. 113.

ROBBINS P, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. p 5-8, 173-181,525-562573-596, 679-689.

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

INGEPRAK LTDA

NIT 805.023.468-2

ANALISIS HORIZONTAL				
CUENTAS	2010	Año 2011	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVOS			\$	%
CORRIENTE				
DISPONIBLE				
Bancos Nacionales	\$ 3.450.000	\$ 16.158.000	\$ 12.708.000	368,35
DEUDORES				
Clientes Nacionales	\$ 12.860.000	\$ 38.000.000	\$ 25.140.000	195,49
ANTICIPO DE IMPUESTO	\$ 5.500.000	\$ 12.289.000	\$ 6.789.000	123,44
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 21.810.000	\$ 66.447.000	\$ 44.637.000	204,66
NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Construcciones y Edificaciones	\$ 64.786.000	\$ 79.621.000	\$ 14.835.000	22,90
Maquinaria y Equipo	\$ 51.468.000	\$ 63.382.000	\$ 11.914.000	23,15
Equipo de Oficina	\$ 4.757.000	\$ 4.757.000	\$ 0	0,00
Equipo de Computo y Comunicación	\$ 5.757.000	\$ 5.757.000	\$ 0	0,00
Flota y equipo de Transporte	\$ 10.000.000	\$ 28.000.000	\$ 18.000.000	180,00
Depreciación Acumulada Prop. Planta y Equipo	-\$ 43.784.000	-\$ 59.374.000	-\$ 15.590.000	35,61
Valorización				
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 92.984.000	\$ 122.143.000	\$ 29.159.000	31,36
TOTAL ACTIVO	\$ 114.794.000	\$ 188.590.000	\$ 73.796.000	64,29
PASIVOS				
CORRIENTE				
PROVEEDORES				
Proveedores Nacionales	\$ 10.621.000	\$ 23.908.000	\$ 13.287.000	125,10
Costos y gastos por pagar	\$ 15.784.000	\$ 10.207.000	-\$ 5.577.000	-35,33
Retención y aportes de nomina	\$ 876.000	\$ 3.500.000	\$ 2.624.000	299,54
Impuestos por Pagar	\$ 1.340.000	\$ 8.000.000	\$ 6.660.000	497,01
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 4.500.000	\$ 7.396.000	\$ 2.896.000	64,36
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 33.121.000	\$ 53.011.000	\$ 19.890.000	60,05
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL				
APORTES DE INTERES SOCIAL	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 0	0,00
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 5.713.000	\$ 5.713.000	\$ 0	0,00
RESULTADO DEL EJERCICIO				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 15.496.000	\$ 53.906.000	\$ 38.410.000	247,87
UTILIDADES ACUMULADAS				
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 10.464.000	\$ 25.960.000	\$ 15.496.000	148,09
SUPERAVIT POR VALORIZACION				
TOTAL PATRIMONIO	\$ 81.673.000	\$ 135.579.000	\$ 53.906.000	66,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 114.794.000	\$ 188.590.000	\$ 73.796.000	64,29

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Fecha: _____

Nombre: _____

Edad: _____

Sexo: F ____ M ____

Nivel académico:

Bachiller ____ Técnico ____ Tecnólogo ____ Universitario ____

1. ¿Identifica usted su cargo?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

En caso afirmativo puede indicar cuál es: _____

2. ¿Sabe usted cuáles son sus funciones? Favor indicarnos

3. ¿Sabe usted quién es su jefe inmediato?

Si ____ No ____

4. Mencione el cargo de su jefe inmediato

5. ¿Sabe usted que departamentos hay en la compañía?

6. ¿Recibe instrucciones claras y entendibles sobre las tareas a realizar antes de comenzar cualquier actividad?

Siempre ____ Algunas veces ____ Nunca ____ Casi nunca ____

7. Cuál cree usted que sea el tipo de comunicación que se maneja en la organización?

Ascendente ____ Descendente ____

8. Con cuál departamento cree usted debe tener mayor comunicación?

Técnico ____ Proyectos ____ Administración ____ Otro ____

9. ¿Si usted percibe que una tarea se puede hacer de manera más eficiente la comunica?

Si ____ No ____ Algunas veces ____ Casi nunca ____

10. ¿Considera usted que sus opiniones son tenidas en cuenta?

Si ____ No ____ Algunas veces ____

11. ¿A quién comunica sus ideas para realizar una mejor labor?

12. En el momento de presentarse una eventualidad ¿qué hace usted si su jefe inmediato no se encuentra?

Toma la decisión ____ Espera ____ Busca la manera de informar ____

Las siguientes preguntas sólo se efectuaron a las personas que tienen personal a su cargo

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

2. ¿Los colaboradores acatan sus instrucciones?

Si ____ No ____

Gracias por diligenciar este cuestionario, será de gran ayuda para todos los miembros de la organización.