

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA MICROEMPRESA
DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI

DIANA CAROLINA ENRÍQUEZ BENAVIDES
JUAN DAVID PÉREZ PIZARRO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA MICROEMPRESA
DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE
SANTIAGO DE CALI

DIANA CAROLINA ENRÍQUEZ BENAVIDES
JUAN DAVID PÉREZ PIZARRO

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Director:
Viviana Virgen Ortiz
Docente Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Santiago de Cali, 26 de Febrero de 2015

DEDICATORIA

Diana Carolina Enríquez dedica el presente trabajo a su madre María Teresa Benavides y su padre Leonardo Enríquez, quienes le entregaron todo su amor y apoyo.

A sus compañeros y compañeras de estudio y trabajo, de quienes aprendió mucho y le apoyaron en todo.

A la Universidad del Valle, que le ayudó a crecer integralmente, y que en sus claustros conoció docentes de gran calidad humana, que además de transmitirle conocimiento, le dieron un total apoyo en aquellos momentos difíciles.

A Dios que junto con un angelito guiaron su camino y le dieron las fuerzas suficientes para culminar esta meta.

Juan David Pérez Pizarro dedica el presente trabajo a su madre, Bethzaida Pizarro Valencia y su hermana Karol Cristina Becerra Pizarro, quienes siempre brindaron su apoyo y compañía incondicional durante todo el proceso formativo.

A la Universidad del Valle por ofrecer siempre los mejores conocimientos y satisfacer las expectativas académicas.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a la profesora Viviana Virgen, directora de la tesis, por habernos brindado su asesoría en el desarrollo del presente documento.

A todo el cuerpo de docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle que contribuyeron con sus conocimientos en las diferentes ramas que componen el programa académico de Administración de Empresas.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.1.1. Formulación del problema.....	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
2.1. ACADÉMICA	11
2.2. SOCIAL	11
2.3. PERSONAL.....	11
3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	12
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2. ESPECÍFICOS	12
4. MARCO TEÓRICO	13
4.1. DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL:	14
4.1.1. Modelo mecanicista de organización.....	14
4.1.2. Modelo orgánico de organización.....	15
4.2. DIFERENCIAS ENTRE MODELO MECANICISTA Y ORGÁNICO.....	15
4.3. MODELOS DE ORGANIZACIÓN	16
4.3.1. Estructura simple	16
4.3.2. Estructura burocrática	17
4.3.3. Estructura matricial	17
4.4. NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN	18
4.4.1. Estructura de equipo	18
4.4.2. Estructura en forma de red.....	19
4.5. FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
4.6. CONCEPTO DE CAMBIO	23
4.7. CONCEPTO DE DESARROLLO	24
4.8. APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25

4.9.	RESISTENCIA AL CAMBIO	26
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	32
6.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	35
6.1.	HISTORIA DE EMPRESA	35
6.2.	CONSTITUCIÓN LEGAL.....	35
6.3.	SERVICIOS PRESTADOS	35
6.4.	PERFIL DEL GERENTE.....	36
7.	CARACTERIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI	37
7.1.	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	37
7.1.1.	Entrevista.....	37
7.1.1.1.	Aplicación de Entrevista	41
7.1.2.	Encuesta.....	57
7.1.2.1.	Aplicación de Encuesta	60
7.2.	ANÁLISIS DE INTERNO	67
7.2.1.	DEFINICIÓN DE DEBILIDADES	67
7.2.2.	DEFINICIÓN DE FORTALEZAS	67
7.3.	ANÁLISIS DE EXTERNO	68
7.3.1.	DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES.....	68
7.3.2.	DEFINICIÓN DE AMENAZAS.....	68
7.3.3.	ANÁLISIS DEL SECTOR	69
7.3.3.1.	Competidores Existentes.....	69
7.3.3.2.	Competidores Potenciales.....	73
7.3.3.3.	Recursos Y Proveedores.....	86
8.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI	89
9.	PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI	100
10.	RECOMENDACIONES	105
11.	CONCLUSIONES	106
12.	BIBLIOGRAFÍA	108

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre el Modelo mecanicista y orgánico.....	15
Tabla 2. Descripción de tareas para la elaboración del Diseño Organizacional	33
Tabla 3. Comparativo de las características ofrecidas por los competidores directos de la Microempresa objeto del presente estudio, en sus cursos de Pre-Icfes y Pre-Médico en la ciudad de Cali.....	88
Tabla 4. Plan de acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.....	90
Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.....	94
Tabla 6. Control y seguimiento al Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.....	97

INTRODUCCIÓN

La actual tendencia del mercado en Colombia y los diferentes procesos a nivel mundial, han ido creando la necesidad en las empresas existentes de fortalecer sus estructuras internas y organizarse en cada una de sus áreas funcionales para afrontar los cambios y adaptarse a ellos. Proceso que se viene desarrollando desde cada uno de los sectores económicos, entre ellos el sector educativo, el cual será analizado en el presente trabajo, desde la asesoría a una microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

Dado que son cada vez más las entidades dedicadas a brindar este servicio, desde instituciones de educación media (básica primaria - secundaria), educación universitaria, además sumado a ello la educación no formal, que ha aumentado en los últimos años y que garantiza la formación a nivel técnico y tecnológico, mediante instituciones educativas de carácter privado. Y aquellas entidades de educación no formal que brindan herramientas a sus clientes para poder acceder a cupos en universidades, como es el caso de las empresas de preparación para las pruebas de estado.

Este tipo de empresas privadas dedicadas a brindar servicios educativos, no se escapan de las tendencias del mercado, por esta razón es necesario que implementen herramientas organizacionales que les permitan el mejoramiento de sus procesos y sean competitivas. Dentro de las herramientas que permite mayor organización de las áreas funcionales y mayor control en la toma de decisiones está el diseño organizacional, entendido como el proceso de construir y adaptar la estructura de la organización con el propósito de tener un rendimiento óptimo y así poder alcanzar sus objetivos y estrategias.

En el presente trabajo, utilizando la herramienta de diseño organizacional, se presenta a los socios de la microempresa del sector educativo no formal de la ciudad de Santiago de Cali una propuesta que busca el mejoramiento de sus procesos y un mayor control en la toma de decisiones.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Microempresa objeto de este trabajo se encuentra ubicada en el sector educativo, ofreciendo a sus clientes servicios formativos, con el propósito de mejorar sus competencias académicas y así poder presentar las pruebas de estado (Saber 11) para el ingreso a la educación superior con conocimientos más sólidos; principalmente enfocada en facilitar el ingreso de estudiantes a la Universidad del Valle.

Actualmente posee un reconocimiento importante en el sector educativo de la ciudad de Santiago de Cali, pues tiene como fortaleza frente a sus más cercanos competidores las políticas de precios, debido a que maneja unas tarifas para estudiantes de colegios públicos y otras para los colegios privados. Además sus horarios son flexibles y permiten al estudiante mayores posibilidades de acceder al servicio.

Dado que la empresa no cuenta con una estructura organizacional claramente definida; se observa que hay muchas posibilidades de mejora en procesos como el gerencial, el administrativo y el comercial, principalmente porque las acciones ejecutadas desde la parte administrativa se hacen de manera empírica y sin un orden definido.

Todo ello se ve reflejado en el servicio que se ofrece al cliente final, en su mayoría compuesto por estudiantes de grados 10 y 11 de los colegios públicos y privados de la ciudad de Santiago de Cali, y en la posibilidad de tener un mayor cubrimiento del mercado objetivo.

Teniendo en cuenta lo anterior se pretende hacer un análisis la compañía, tanto interno como externo, con el fin de detectar con mayor claridad los aspectos más susceptibles de mejora y así sugerir cambios o recomendaciones en su diseño organizacional, que puedan contribuir, según dichas necesidades.

1.1.1. Formulación del problema

De acuerdo con las necesidades identificadas, en la Microempresa, durante el presente estudio, ¿Cuál sería el diseño organizacional más apropiado para la Microempresa del sector educativo ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, que permita potenciar las fortalezas y desarrollar planes de acción que generen oportunidades de mejora?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. ACADÉMICA

Desarrollar un trabajo de grado en Asesoría empresarial bajo el tema de diseño organizacional aplicado a una Microempresa del sector educativo, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, que sirva de consulta y modelo para una posterior elaboración de diseños dentro o fuera del aula de clases

2.2. SOCIAL

Brindar una propuesta de diseño organizacional que sirva de ejemplo para las empresas del sector educativo no formal de la ciudad de Santiago de Cali, permitiendo mejorar su estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones.

2.3. PERSONAL

Adquirir nuevos conocimientos y experiencias en el área de diseño organizacional, vistas desde una perspectiva diferente al aula de clase, en este caso, ubicados directamente en el campo laboral, en una Microempresa del sector Educativo Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de Diseño Organizacional para una Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

3.2. ESPECÍFICOS

- Analizar las características actuales de la Microempresa del sector educativo no formal, mediante un diagnóstico Interno.
- Identificar las Fortalezas y Debilidades de la estructura organizacional actual de la Microempresa mediante entrevista a los miembros de la organización.
- Definir Oportunidades y Amenazas con entidades del mismo sector y tamaño en la ciudad de Santiago de Cali mediante benchmarking.
- Elaborar un plan de acción para el mejoramiento del diseño organizacional de la Microempresa del sector educativo no formal que considere los requerimientos de los empleados.
- Constituir con los resultados obtenidos una propuesta de diseño organizacional que permita a la empresa en estudio mejorar sus procesos operativos.

4. MARCO TEÓRICO

Entorno al Diseño Organizacional se encuentran diversas definiciones dadas por diferentes autores, las cuales tratan de desarrollar la mejor estructura organizacional, desde su diseño, con el objeto de alcanzar sus objetivos y estrategias. Entre las que cabe mencionar:

De acuerdo con Chiavenato, “El Diseño Organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estrategia de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia afuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza”.¹

Al interior de una organización existen muchos puestos y unidades, que además de funcionar como sistemas propios, están vinculados a otros, lo cual hace complejo su diseño, ya que su integración y coordinación exige mucho más que una simple unión entre ellos. El diseño organizacional contempla aspectos como, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y cómo asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, además el cómo alcanzar los objetivos de la organización; estos aspectos son dados a conocer mediante organigramas y descripción de puestos².

En el diseño organizacional se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Factores ambientales: la misión, la visión, estrategia, entornos (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- Dimensiones anatómicas de la organización: Tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinación entre ellas.
- Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas cotidianas y controles.
- Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Debido a que cada organización tiene una combinación diferente de cada una de

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 Ed. México: McGraw Hill. 2009, p. 92

² Ibid., p. 92

estas variables, no existe una forma única para ser diseñada³.

4.1. DIMENSIONES BÁSICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL:

Los conceptos o dimensiones básicas que definen la forma en que se llevará a cabo el funcionamiento de las organizaciones son:

- Formalización: Organización con reglas, reglamentos y procedimientos oficiales para dirigir la conducta de los empleados, a mayor número de reglas y normas, será más formal su estructura.
- Centralización: Las decisiones están centralizadas y se toman desde la cúpula de la empresa, es decir, el sitio donde radica la autoridad. Algunas organizaciones toman sus decisiones desde los niveles, es decir, que son descentralizadas.
- Amplitud del control: Número de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.
- Departamentalización: Número de actividades del trabajo que son agrupadas y coordinadas.
- Especialización: Actividades que se pueden dividir en tareas separadas.
- Jerarquía de autoridad: Cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración.

El enfoque de cada una de estas dimensiones⁴ definirá el diseño de la organización como mecanicista u orgánico.

4.1.1. Modelo mecanicista de organización

También conocido como modelo tradicional, este se caracteriza por su formalización, centralización de las decisiones, autoridad jerárquica, especialización, estandarización. Este modelo presenta una estructura piramidal, basada en departamentos y puestos, burocrática, lo cual la hace rígida e inflexible; en este enfoque la organización maneja un flujo vertical del trabajo entre jefes y subordinados, su administración hace énfasis en la parte superior de la pirámide.

³ Ibid., p. 92-93

⁴ Ibid., p. 100

4.1.2. Modelo orgánico de organización

Este se caracteriza por tener unas dimensiones básicas poco acentuadas, desempeño flexible, ágil, poca formalización, jerarquía, centralización, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma basada en equipos multifuncionales y flexibles.

El modelo orgánico permite una mayor libertad entre los trabajadores, descentraliza las decisiones, propiciando delegación de autoridad y responsabilidad en las personas, lo cual brinda mayor dinamismo y adaptabilidad al entorno, que es cada vez más cambiante, reflejando mayor flexibilidad, que se traduce en creatividad e innovación, elementos que agregan valor en la actualidad.

El modelo mecanicista se destaca por la división del trabajo y su especialización, por su parte el modelo orgánico se basa en una visión holística de la organización y en los principales procesos que llevan los productos y servicios hasta el consumidor.

4.2. DIFERENCIAS ENTRE MODELO MECANICISTA Y ORGÁNICO

Tabla 1. Diferencias entre el Modelo mecanicista y orgánico

	MODELO MECANICISTA	MODELO ORGÁNICO
Enfoque	En el jefe	En el cliente
Relaciones principales	Cadena de mando	Proveedor-cliente
Orientación	Jerárquica	Procedimientos
Toma de decisiones	Centrada y en la gerencia	Descentralizada y en todas las personas
Estilo administrativo	Autoritario y autocrático	Participativo y democrático

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 Ed. México: McGraw-Hill. 2009, p. 104

4.3. MODELOS DE ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional define la manera como serán agrupadas, distribuidas y coordinadas las tareas, esta forma depende, en gran medida, del modelo de organización, que puede ser en función a su entorno, tecnología, tamaño de la organización y sobre todo su estrategia. Existen tres modelos de organización⁵:

4.3.1. Estructura simple

Es el más simple, rudimentario; se utiliza muy a menudo en empresas pequeñas. Este se caracteriza por:

- *Centralización de la autoridad*, pues el propietario, en este caso, es quien concentra la autoridad al no haber delegación.
- *Sencillez*, al ser una estructura poco formal, donde predomina la improvisación, esta tiene unas responsabilidades definidas pero tiene pocas reglas y normas.
- *Estructura jerárquica muy pequeña*, debido a su estructura plana y horizontal con pocos niveles jerárquicos, lo cual la hace más flexible. Dado que la organización es menos compleja, esta presenta poca especialización y *escaso grado de departamentalización*.
- *Amplio margen de control*, puesto que el director tiene el mando sobre todos sus empleados.

Al ser una estructura simple y pequeña le queda mucho más fácil responder a cambios repentinos que provengan del entorno, lo cual la hace mucho más *flexible* y adaptable al cambio.

Cuando las organizaciones son de estructura simple pueden presentar dificultades al depender únicamente de las decisiones tomadas por una sola persona, ya que las funciones de los demás empleados dependen de él, además se puede volver indispensable, lo cual tiende a estancar el desarrollo de la organización.

Estructura simple⁶, también caracterizada por tener dos o tres niveles verticales, habitualmente es una organización plana, una fuerza laboral poco acoplada y un individuo que centraliza las decisiones; se practica casi siempre en las empresas pequeñas, en las que el gerente y el dueño son la misma persona, pero también

⁵ Ibid., p. 106 - 109

⁶ ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5 Ed. Pearson Prentice Hall. México. Cap. 13 p. 207

se prefiere en las épocas de crisis temporales porque centraliza el control.

Se caracteriza por ser rápida, flexible, no es costosa de mantener y las responsabilidades están claras. Como desventaja, sobre todo en las empresas grandes, es su poca formalización ya que por su centralización tiende a tener una elevada concentración de información en sus directivas.

4.3.2. Estructura burocrática

Principalmente emplea reglamentos formales, con tareas rutinarias, alta estandarización, especialización, tareas agrupadas en departamentos funcionales, poder centralizado, decisiones basadas en la cadena de mando.

En esta estructura se pueden destacar como fortalezas su *racionalidad* al momento de alcanzar los objetivos de la organización. Debido a la formalización de sus procesos y a la *clara definición de los puestos de trabajo*, se facilita la *toma de decisiones de manera ágil*, pues cada miembro tiene claramente definidas sus funciones y su alcance dentro de la organización.

Sin embargo esta estructura puede tener dificultades, puesto que la especialización hace que cada miembro de la organización se enfoque en sus propios objetivos, abandonando el objetivo general de la organización, lo cual genera límites entre las diferentes áreas de la empresa y a su vez conflictos que pueden ver afectado el normal funcionamiento de la misma y el logro de los objetivos.

La rigidez característica de la estructura burocrática le impide a la organización realizar procesos de cambio y de fácil adaptación a situaciones que lo requieran.

Las falencias o debilidades de la estructura burocrática⁷ salen a relucir en el momento en que el procedimiento importa más que el problema y la forma se antepone al fondo, por otro lado se caracteriza por tener claramente definidos todos los elementos del trabajo, tales como: autoridad, responsabilidades, tareas, procedimientos, lo cual la hace una organización rígida y basada en reglas que tratan de definir todos los requerimientos que el trabajo demanda.

4.3.3. Estructura matricial

También llamada como rejilla administrativa, combina dos formas de separación

⁷ Manual Estructuras Organizativas. 2 Ed. Publicaciones Vértice. España. 2007., Tema 1. Estructura Organizativa. Funciones y Procesos. p. 10

por departamentos: funcional y por productos, creando una doble línea de autoridad, es decir, que cada persona tiene una doble subordinación, al gerente de área funcional y al gerente de producto. Este tipo de estructuras es muy común verlas en grandes organizaciones donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrecen.

Esta estructura combina las ventajas de la estructura funcional, que se concentra en sus funciones especializadas y las ventajas de la administración por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. De esta forma contrarresta las desventajas de ambas estructuras organizacionales, ya que la estructura funcional deja de lado el negocio, enfocándose en la especialización y por su lado la estructura por productos se enfoca en el negocio, dejando de lado la especialización de las áreas funcionales.

Permite mayor comunicación entre las diferentes áreas de la organización, logrando ser más flexible ante posibles cambios.

Como punto débil esta estructura se puede ver que no va con el concepto de unidad de mando, debido a que los trabajadores tendrían dos jefes, pues estarán bajo el mando del jefe de área funcional y el jefe de producto; en este sentido se produce una doble cadena de mando, lo cual puede generar confusión en cuanto a la autoridad y conflictos de poder, pues no queda claro quien depende de quién.

Uno de los ejemplos de la estructura matricial⁸ es el que se refiere a la gestión de proyectos, donde aparece la figura del jefe del proyecto con recursos atribuidos temporalmente, junto con los jefes de los órganos fijos de la estructura, de los que dependen jerárquicamente los recursos. Algunos de los principios de la gestión de proyectos son comunes a las estructuras matriciales, principalmente la dualidad de jefaturas y la necesidad de implementar una mentalidad de cooperación, negociación y consenso entre ambos tipos de directivos.

Este tipo de estructura es para negocios de gran volumen y complejidad, pero no es conveniente su implementación de forma indiscriminada ya que puede ser negativo para la empresa.

4.4. NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN

4.4.1. Estructura de equipo

últimamente se han convertido en la nueva forma de administración, donde la

⁸ MANUAL., Dirección y Gestión de Empresas. Gestión de Proyectos., Publicaciones Vértice S.L. España. 2008 p. 25

toma de decisiones es descentralizada, pasando a mano de los equipos, eliminando barreras entre los diferentes departamentos; por ello las personas deben ser generalistas y especialistas al mismo tiempo.

Esta estructura puede ampliarse a toda la organización por medio de unidades de negocios dirigidos por equipos. Con frecuencia se encuentran equipos auto-administrados que se encargan de unidades de negocios, donde los líderes de los diversos equipos conforman un nuevo equipo y los ejecutivos regionales crean el propio. Esta estructura es utilizada por organizaciones burocráticas con el propósito de brindar un complemento a ésta y proporcionar mayor flexibilidad que se verá reflejada con mayor eficiencia en la estandarización, agilidad y aumento de la productividad.

Con esta estructura se reducen barreras entre departamentos e incrementa el compromiso personal al haber más proximidad entre ellos.

Mayor flexibilidad y mayor agilidad para reaccionar ante cambios que se puedan dar, esto debido a la participación de los miembros, lo cual al permitir la participación de todos los miembros de la organización en los procesos, lo cual evita pérdidas de tiempo en aprobaciones jerárquicas.

Para este tipo de estructuras se debe dedicar mayor tiempo en reuniones de coordinación, además de poder llegar en algún momento a tener una descentralización no planeada, pues las decisiones pueden ser tomadas sin estar acorde con los objetivos de la organización o de los departamentos.

4.4.2. Estructura en forma de red

También llamada organización virtual, que siendo pequeña puede coordinar un gran volumen de operaciones, se caracteriza por descentralizar o subcontratar la mayor parte de sus operaciones, es decir que es mínima o casi nula la departamentalización, esto debido a que se centra en su principal actividad y los demás procesos los subcontrata o descentraliza. Diferentes multinacionales asignan sus manufacturas a compañías externas, por lo que no poseen fábricas.

Esta forma de desempeñarse les permite a las organizaciones tener mayor flexibilidad con un mínimo de capital propio. Estas organizaciones virtuales se basan en construir redes de relaciones con empresas subcontratadas en servicios de manufactura, mercadeo y publicidad, con quienes lo pueden hacer mejor y a un menor costo.

Esta estructura tiene como ventajas: la flexibilidad de la fuerza de trabajo ya que dependiendo de la actividad a desarrollar, así serán seleccionados los trabajadores, es decir que se buscan los que cumplan con el perfil más apropiado

y no simplemente acoplar el personal que se tiene disponible en la organización. Costos administrativos bajos, puesto que no requiere una organización fija. Adecuación a cada proyecto, esto debido a que cada equipo es conformado según los requerimientos del proyecto, eliminando así los riesgos a largo plazo.

Como debilidades están: la falta de control global porque el gerente debe coordinar las actividades propias con las de otras empresas externas, lo cual requiere de contratos, comunicación, etc. Mayor incertidumbre, dado que si una de las empresas subcontratadas incumple durante el proceso productivo perjudica directamente el negocio, es decir, que al no tener el control de todas las empresas subcontratadas existirá mayor incertidumbre.

Por otra parte, de acuerdo con Richard L. Daft⁹ las organizaciones son creadas para cumplir un objetivo, el cual es propuesto por la alta dirección, en este sentido, los directivos son quienes determinan el camino a seguir para poder alcanzarlo; es decir, que esta dirección que será tomada para alcanzar dicho objetivo es lo que moldea y da forma al diseño que tendrá la organización. De acuerdo con lo anterior, la alta gerencia es la que determina las metas, estrategias y diseño organizacional, y en ese sentido adaptar a la organización a un entorno constantemente cambiante; por su parte los mandos medios desempeñan funciones similares a la alta gerencia, pero en cada uno de los departamentos de la organización.

En la Ilustración 1 se muestra la relación de la alta gerencia con su direccionamiento y posterior diseño organizacional.

Ilustración 1 Relación de la alta gerencia con su direccionamiento y posterior diseño organizacional



Fuente: Daft, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional 9ª Ed. México: Thompson. 2007. Cap. 2. p. 57

⁹ DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional 9ª Ed. México: Thompson. 2007. Cap. 2. p. 56,57,69

El proceso directivo de formulación empieza por una evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (incertidumbre, cambios frecuentes, disponibilidad de recursos, entre otros), también deben evaluar las fortalezas y debilidades al interior de la organización y así poder definir las capacidades con las que cuentan, frente a otras empresas del mismo sector y que a su vez la diferencien de estas. La evaluación del ambiente interno incluye evaluar cada departamento y debe ser referenciada según el desempeño pasado. Seguido de esto está la definición de la misión y las metas, basadas en la adecuada combinación entre las fortalezas internas y las oportunidades identificadas en el entorno. Para definir la forma en que se va a lograr esta misión global es necesario definir metas y estrategias más específicas en cada una de las áreas operativas.

En Ilustración 1 el diseño organizacional refleja como son implementadas las metas y estrategias, es decir, la administración y ejecución de un plan estratégico; la dirección organizacional se ejecuta mediante decisiones acerca de la estructura (sistemas de control de la información, tipo de tecnologías de producción, políticas de recursos humanos, cultura, relaciones con otras organizaciones). Generalmente las nuevas metas y estrategias son elegidas con base en las necesidades ambientales, aun cuando estas necesidades vayan en contravía con el diseño actual de la organización, es en estos casos que la alta dirección intenta hacer un rediseño para alcanzar estos fines. En esta misma Ilustración 1 se observa la forma como los directivos evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales y a su vez cómo se genera una retroalimentación para el ambiente interno de la organización, dando herramientas a la dirección para evaluar el desempeño anterior de la organización cuando establece nuevas metas y una dirección estratégica para el futuro.

En una organización existen muchas clases de metas y cada una desempeña una función diferente, como lo es el caso de las metas o misión organizacionales y las metas operativas.

Misión: *Meta general u oficial* de toda la organización, esta describe la razón de ser de la misma, sus valores y creencias. Esta puede enfocarse en los mercados, clientes y los valores que distinguen a la organización. Comunica a los empleados, clientes, proveedores, inversionistas, competidores actuales y potenciales lo que la organización simboliza y está tratando de alcanzar.

Metas Operativas: Estas diseñan los fines a alcanzar, es decir, los resultados específicos cuantificables, están a menudo relacionadas con el corto plazo. Por lo general se refieren a las tareas primordiales que una organización debe desempeñar; proporcionan el camino a seguir para las decisiones y actividades diarias dentro de cada departamento en una organización.

Tanto las metas oficiales (Misión) como las metas operativas son importantes,

aunque busquen propósitos diferentes, las primeras describen un sistema de valores para la organización, es decir, legitiman la organización, por el contrario las metas operativas se refieren a las tareas fundamentales de la organización, son más explícitas y bien definidas.

4.5. FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para lograr lo establecido en la misión de la organización y en las metas operativas, la alta gerencia debe definir unas **estrategias**¹⁰ que ayuden a alcanzar estos propósitos. Estas estrategias son planes para interactuar con el entorno a fin de alcanzar estos objetivos organizacionales (misión y metas operativas).

Las estrategias pueden comprender múltiples técnicas para lograr la misión organizacional (publicidad agresiva, motivar la fuerza de ventas, adquirir nuevas líneas de negocios, entre otras). Para el presente caso no se ahondará en dichas técnicas.

Además de las estrategias, el diseño organizacional es afectado por factores como: **el entorno, tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura**. La organización debe estar diseñada para adaptarse a estos factores que serán ampliados a continuación.

Una organización que interactúa en un **entorno** estable puede mantener una estructura tradicional que enfatiza en el control vertical, la eficiencia, la especialización, los procedimientos estandarizados y la toma de decisiones centralizada. Por el contrario si el entorno es cambiante, la estructura será más flexible con coordinación horizontal, con colaboración entre equipos.

En cuanto al **tamaño y ciclo de vida**, las pequeñas organizaciones jóvenes por lo general son muy informales y con poca división de funciones, pocas reglas y un presupuesto acorde a propósitos específicos y sistemas de desempeño. Caso contrario, lo que ocurre con las grandes compañías históricas son caracterizadas por su gran número de divisiones a su interior, especialización de actividades, estandarización de procesos, numerosas reglas, etc.

La **tecnología** también afecta el diseño organizacional, pues este diseño debe encajar en el tipo de tecnología que se emplee en el proceso productivo de la organización, por ejemplo una empresa de producción en masa que utilice grandes infraestructuras tecnológicas (ensambladoras, grandes fábricas, etc.), quizá maneje un sistema de procesos altamente estandarizado, formalizado, toma de decisiones centralizada, etc. Por el contrario una organización que se dedique a la informática, quizá sea mucho más flexible.

¹⁰ Ibid., p. 69

Por último, la **cultura** organizacional de una empresa que se caracterice por el trabajo en equipo, la creatividad, la comunicación abierta entre los trabajadores y directivos no funcionaría de la mejor manera en una organización con estructura vertical y toma de decisiones centralizada. Sería más acorde en una empresa informal y flexible.

4.6. CONCEPTO DE CAMBIO

Teniendo en cuenta que la temática tratada durante el desarrollo del presente trabajo se enfoca en el Diseño Organizacional, es importante de igual manera tocar el tema del Cambio en las Organizaciones, puesto que estas al momento de realizar modificaciones que alteren su diseño organizacional, requieren unos conocimientos que le permitan asimilar dichos cambios y así adaptarse lo más rápido posible y sin traumatismos.

De acuerdo con lo anterior, Mario Enrique Pinto Cristiani¹¹ define el cambio como la capacidad de adaptación de las empresas, cuando se dan cambios en las organizaciones la situación no es sencilla, debido a que en muchos casos no hay disposición para aceptar los cambios, no obstante, para poder implementar un cambio se debe contar con la participación de todos los miembros de la organización.

También se define el cambio organizacional como el proceso que se sigue para modificar una organización, el propósito de dichas modificaciones principalmente es incrementar la efectividad de la misma. Estos cambios pueden abarcar a cualquier segmento de la organización, normalmente incluyen cambios en las líneas de mando, niveles de responsabilidad y líneas de comunicación dentro de la organización.

Una organización debe reconocer cuando aceptar los cambios así como aprender a administrarlos y, sobre todo, saber identificar e inducir al personal para aceptar el cambio, tanto en niveles gerenciales, como en los operativos.

Es importante acotar que al realizar cambios en la organización, no es recomendable eliminar de forma drástica los métodos anteriores con los que se venía operando, sino hacerlo de manera paulatina, para facilitar la adaptación del personal y su aceptación a tales modificaciones.

¹¹ PINTO C. Mario E. Desarrollo Organizacional. 1 Ed. Red Tercer Milenio S.C. México. 2012, p. 13

4.7. CONCEPTO DE DESARROLLO

El desarrollo¹² se define como el esfuerzo de la alta gerencia, con el propósito de conseguir el involucramiento de todos los empleados para lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral. Este permite la transformación cultural en la organización para llegar a la máxima competitividad.

El desarrollo se caracteriza por el grado de compromiso de todos los individuos que son involucrados en el proceso de cambio, con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados.

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier organización, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo organizacional fue diseñado para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones. La empresa que no logra un desarrollo pleno se queda rezagada en el mercado.

En ese sentido el desarrollo organizacional¹³ es la aplicación creativa de valores y técnicas desde la alta gerencia para ser aplicada en toda la organización, teniendo en cuenta la manera de ser de los individuos, los cuales poseen un potencial en el cual se deberán unificar los esfuerzos para lograr la efectividad y salud de la organización.

Entre los objetivos del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

- Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen de desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
- Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.

¹² Ibid., p. 14

¹³ Ibid., p. 23

- La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

4.8. APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principalmente se aplica el desarrollo organizacional¹⁴ cuando existen necesidades de cambio, estos cambios son requeridos en las organizaciones para avanzar y no estancarse. Es difícil aceptar los cambios, y para ello se aplica el desarrollo organizacional.

De acuerdo con ello, las siguientes son algunas de las causas en las cuales se puede aplicar el desarrollo organizacional:

Necesidad de cambiar aspectos culturales: el fin de tal intervención es aprovechar y compaginar en uno solo todo el potencial derivado de las diferentes formas de ser y pensar de los colaboradores, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Cambiar las estructuras organizacionales: se aplica con el fin de enriquecer cada una de las partes que conforman a la empresa.

Mejorar la colaboración entre grupos: la aplicación aquí busca optimizar el vínculo estrecho que debe existir entre cada una de las áreas administrativas, aunque éstas tengan funciones diversas, pues siempre existirá una relación entre todas.

Para lograr el éxito en la aplicación del desarrollo organizacional, son requeridas las siguientes condiciones: 1) que la organización esté bajo cierta presión interna o externa para conseguir los cambios requeridos, 2) contar con la orientación de un consultor externo, 3) tomar en cuenta la creatividad de los empleados en la resolución de los problemas (involucramiento del personal), 4) no hacer a un lado a la gente al momento de innovar las actividades o productos de la compañía.

Referente al consultor, éste debe ser alguien que no pertenezca a la organización, una persona que por su lejanía con la empresa, no tenga dificultad para tomar decisiones, ofrecer acciones de mejora y lograr la recopilación de información sin que exista un conflicto de intereses.

Es muy importante tomar la experiencia de los consultores externos, sus sugerencias y recomendaciones, ya que serán de vital importancia para el futuro de la organización, además, éstas se deben implantar y darles el debido seguimiento con el fin de ver si realmente a nivel operativo se están aplicando de

¹⁴ Ibid., p. 26-27

la manera correcta, y si existiera una modificación, que ésta se aplique en el momento y lugar preciso.

Para implementar el desarrollo organizacional se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

Para realizar un programa de desarrollo organizacional se necesita cumplir los siguientes requerimientos:

Orientación al problema: Consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.

Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.

4.9. RESISTENCIA AL CAMBIO

Los avances tecnológicos, la globalización y la competitividad en el mercado influyen en cualquier estructura organizacional. Es por ello que la mayoría de las organizaciones deben hacer modificaciones en diversas instancias de su operación; estas empresas que desean cambiar su estructura y sistemas, tienen grandes problemas con los empleados; los cuales se resisten a tal cambio. Esta resistencia puede conllevar a que los cambios sean lentos y, muchas veces, arrojen pocos resultados.

La resistencia¹⁵. No es fácil derribar las barreras que están dentro del ser humano para conseguir que aparezca una buena disposición al cambio; esto exige un

¹⁵ GARCÍA, Martínez V. El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2002; 21:91-92.

esfuerzo continuo y grupal de los que dirigen el destino de la empresa; no existen fórmulas o recetas que garanticen la extinción de dichos obstáculos, sin embargo, hay algunas recomendaciones de expertos para probar su efectividad en una situación dada. Eva Kras¹⁶, alude a Paul Lawrence para ofrecer algunas consideraciones en el proceso de cambio que pueden ayudar a vencer la resistencia al cambio:

Primero: La gente involucrada tiene el derecho de participar en la introducción al cambio, para que se sienta valorada y asuma de mejor agrado su compromiso.

Segundo: Se debe tratar de entender la naturaleza del problema; identificar las fuentes de donde proviene la resistencia para dirigir los esfuerzos hacia ellas.

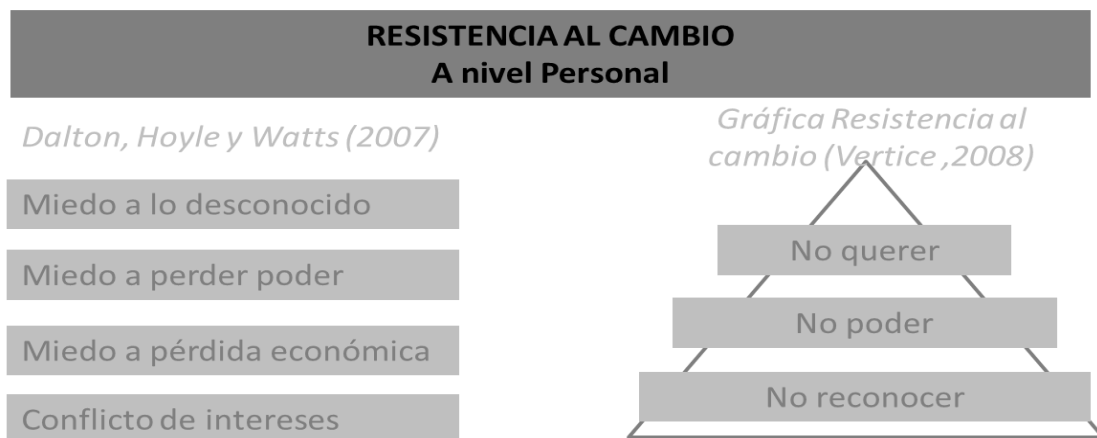
Tercero: la dirección general debe tener conciencia de su comportamiento, ya que sus actitudes pueden estar provocando la resistencia entre los niveles inferiores.

Cuarto: las normas de comportamiento y actitudes deben ser para la toda la organización y debe enfatizarse en eso.

Quinto: La alta dirección debe prestar más atención y observar las discusiones sobre temas importantes de cambio, para identificar la recepción o resistencia del mismo, en lugar de concentrarse en el desempeño de esas tareas.

En la Ilustración 2 se muestran las resistencias al cambio que se podrían presentar a nivel personal en cualquiera de los involucrados en el proceso de cambio al interior de una organización.

Ilustración 2 Resistencia al Cambio a nivel personal



Fuente: Notas de Clase, Asignatura: Administración para el Cambio, Profesor: José Luis Duque Ceballos, Universidad del Valle, 2014

¹⁶ KRAS, Eva, La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1991, p.18

A continuación se muestran conceptos de diferentes autores, que contribuyen con la definición de Diseño Organizacional:

Diseño Organizacional: *“Proceso que utiliza la gerencia para crear los puestos y las relaciones, es decir, que corresponde a las decisiones y acciones que dan por resultado una estructura. Las organizaciones utilizan diferentes diseños organizacionales para poder cumplir con su propósito y alcanzar sus metas.*

A menudo las organizaciones se ven obligadas a realizar cambios a este diseño, con el propósito de responder a los cambios del entorno o implementar nuevas estrategias”¹⁷.

Estructura Organizacional: *“Forma en la cual se ordenan formalmente las unidades de organización para lograr de la mejor manera los propósitos institucionales claves, como son la visión, la misión, una cultura propia, los objetivos y las estrategias”¹⁸.*

La Organización Formal: *“Esta surge con el diseño de la estructura, además del establecimiento oficial de las actividades que deben ser llevadas a cabo; la agrupación de dichas actividades, los responsables de cada grupo de actividades; las necesidades, entre otras”¹⁹.*

La Organización Informal: Hay muchos aspectos de la vida social de una empresa que no se encuentran representados en la organización formal:

- La jerarquía de los valores, relacionados con el prestigio y que tiende a considerar como más importante el trabajo de los empleados de oficina que el de los obreros en el trabajo en cadena.
- Los grupos primarios, es decir, los que surgen de las relaciones interpersonales cotidianas en los lugares de trabajo.
- Interacción entre personas de diferentes posiciones sociales.
- Sentimientos y valores que hay en la organización social, mediante los cuales se pueden diferenciar los individuos unos de otros.

Esta organización se manifiesta en todos los niveles de la empresa, puede facilitar u obstaculizar la cooperación y la comunicación²⁰.

Especialización Del Trabajo: *“Hoy se usa el término especialización del trabajo,*

¹⁷ HELLRIEGEL, Don., JACKSON E., Susan y SLOCUM Jr., Jhon W. Administración un Enfoque basado en Competencias. 11ª Ed. Cengage Learning Editores, S.A. Mexico. 2009. p. 358

¹⁸ BETANCOURT G., Benjamín. Diseño Organizacional, La Estructura: De las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. 2 Ed. Colombia, 2011. Cap. 1 p. 18

¹⁹ BETANCOURT G., Benjamín. Diseño Organizacional, La Estructura: De las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. 2 Ed. Colombia, 2011. Cap. 1 p. 19

²⁰ ZAPATA D. Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional. 1 Ed. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2008, Cap. 1 p. 31-32

para describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. Ello consiste en que cada trabajador lleva a cabo solo una parte del trabajo, especializándose en ella, haciéndolo de manera más eficiente.

Durante la primera mitad del siglo XX los gerentes consideraban la especialización del trabajo como una fuente inagotable de productividad aumentada; sin embargo para la década de 1960 había llegado a su final esta tesis, principalmente en algunos empleos donde el desgaste humano debido a la especialización del trabajo (aburrimiento, fatiga, aumento de ausentismo, alta rotación de personal); es por eso que hoy se considera importante pero no como una fuente de productividad sin fin.”²¹.

Organigrama: El organigrama²² representa la estructura de una organización, es decir, la estructura formal de la organización, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles y departamentos de la empresa. Es la representación gráfica de una organización. Es una gráfica compuesta por rectángulos que representan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que a su vez representan la comunicación y autoridad dentro de la organización.

En la mayoría de los casos se emplean de dos tipos: vertical y horizontal. Los verticales son más centralizados y contienen más niveles jerárquicos, mientras que los horizontales poseen menos niveles jerárquicos y son menos centralizadores. Además de estos también existe de forma circular.

Organigrama Vertical: tiene forma de pirámide regular, el máximo puesto jerárquico se ubica en la parte superior y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

Organigrama Horizontal: tiene forma de pirámide “acostada”, el máximo nivel jerárquico se encuentra en el extremo izquierdo y los siguientes descienden en jerarquía de izquierda a derecha.

Organigrama circular: compuesto por un círculo y varios anillos que representan los niveles jerárquicos, este muestra la ubicación de los diferentes cargos de la organización, el máximo nivel de jerarquía se ubica en el centro del círculo.

Misión: La misión²³ constituye el objetivo primordial hacia el que la organización debe dirigir los planes y programas que se marque “*Ser reconocida por nuestros clientes, empleados y accionistas como la mejor compañía aérea del sector*”

²¹ ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. Administración. 8 Ed. Pearson. 2005. Cap. 10 p. 234-235

²² HERNÁNDEZ O., Carlos. Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos.1 Ed. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica, 1996. Cap. 4. p. 90

²³ SAINZ De V., José M., El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. España. 2008. Cap. 4 p. 124

Continental Airlines. Por tanto la misión debe ser una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización.

Visión: La visión²⁴ de una organización o empresa es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que debe servir para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización, es por tanto lo que la empresa lucha por llegar a ser. Es un objetivo ambicioso que la empresa desea alcanzar.

Cultura Organizacional: “Muchas y variadas han sido las definiciones de cultura organizacional, en este caso la cultura se entiende como un sistema de significados ya compartido. Desde esta concepción de la cultura se contemplan las organizaciones como culturas, como construcciones sociales donde la cultura resulta ser una metáfora útil en la interpretación de la realidad organizacional, el proceso a través del cual la acción y la interacción social llegan a construirse en una realidad organizacional. Este sistema de significados se refiere a un conjunto de artefactos, creencias, normas, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que permiten distinguirla de otras²⁵”.

Diagnostico Interno: Su función es dejar en evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa, de forma que le permita seleccionar la estrategia más apropiada según sus recursos y capacidades, es decir, que viene siendo como un inventario de los recursos, capacidades y habilidades con los que cuenta la empresa. Se trata de valorar el comportamiento de los factores no solo por sí mismos, sino teniendo en cuenta su contribución al pensamiento estratégico que intenta plasmar la empresa y su capacidad comparativa para enfrentarse, en el entorno previsible con los principales competidores²⁶.

DOFA: *“Estructura funcional para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades existentes, con las fuerzas y debilidades internas de la organización²⁷”*. Es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades): Estas se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

Estrategia FA (Fortalezas y Amenazas): Identificando las fortalezas internas de la empresa, con la intención de minimizar las amenazas impuestas por el entorno.

²⁴ SAINZ De V., José M., El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. España. 2008. Cap. 4 p. 125

²⁵ FERNANDEZ, Manuel., SANCHEZ, José C., Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. Ediciones Díaz De Santos S.A., España. 1997. p. 246

²⁶ CARRILLO DE ALBORNOZ Y SERRA, José M. Manual de Autodiagnóstico Estratégico. España. 2005. ESIC Editorial. Cap. 12 p. 117

²⁷ LÓPEZ T., Marcelo; CORREA O., Jorge I. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. 1 Ed. Universidad de Caldas., Colombia. 2007 p. 32 - 33

Estrategia FO (Fortalezas y Oportunidades): Aprovechando las fortalezas internas para sacar provecho de las oportunidades que se den en el exterior; en este sentido, es tratar de sacar ventaja de las oportunidades que puedan darse en el entorno de la empresa.

Estrategia DA (Debilidades y Amenazas): Son tácticas de conservación que permiten disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas que pueda traer el entorno.

Entorno Organizacional: En su sentido más amplio está integrado por otras organizaciones que interactúan entre sí para adquirir poder e influencia y gestionar interdependencia. El entorno actúa sobre la organización imponiendo límites, influyendo en los resultados y exigiendo su adaptación. La organización se enfrenta a la incertidumbre de lo que demanda el medio y experimenta la dependencia de los diversos elementos que lo componen; entre estos se pueden encontrar: la influencia social, legal, cultural, política, económica, tecnológica y física²⁸.

²⁸ MORENO Carlos I., Políticas, Incentivos y Cambio Organizacional en la Educación Superior en México. 1 Ed. Editorial Universitaria. Universidad de Guadalajara, México. 2014, Cap. 4

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología aplicada en la elaboración de la propuesta de diseño organizacional para una Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali es **descriptiva**, entendida como la metodología que consiste en hacer una descripción de algo, generalmente características de cierto asunto que se esté estudiando en un momento dado, se toman datos como el comportamiento, entre otros según sea el caso²⁹. Se estima llevar a cabo un análisis de la compañía, desarrollando un diagnóstico interno y externo que permita reconocer aspectos, tales como: tipo de servicios ofrecidos, necesidades que satisface, mercado objetivo, precios, disponibilidad de recurso humano, físico y tecnológico para la prestación del servicio; identificar sus competidores y proveedores.

Este diagnóstico se elabora mediante la implementación de técnicas de recolección de datos como: **entrevistas, encuestas y observación**; posteriormente se hace un análisis de los datos encontrados, esto con el propósito de poder emitir un reporte del estado actual de la Microempresa, con el cual se procede a desarrollar una serie de recomendaciones o sugerencias, basadas en técnicas de diseño organizacional, que le permitan al gerente de la compañía tener un panorama más amplio al momento de realizar la toma de decisiones.

Entrevista: entendida como el acto de comunicación entre dos o más personas³⁰, con la finalidad de extraer información o datos a través de preguntas entre los dos roles: entrevistador y entrevistado, para un uso determinado, según sea el caso de estudio.

Encuesta: o interrogatorio hecho a individuos, a quienes se les plantean una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento o una temática de la cual se requiera extraer información para un estudio determinado, como por ejemplo: características, aspectos demográficos, etc. Estas preguntas pueden hacerse de manera verbal, o escritas o por medio de ayudas tecnológicas. Por lo general se hace un interrogatorio de manera estructurada³¹.

Observación: Esta técnica implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información que pueda llegar a ser del interés para el estudio que se esté llevando a cabo en

²⁹ MALHOTRA Naresh K. Investigación de Mercados. 5 Ed. Pearson Education, Inc. México. 2008., p. 181

³⁰ Definición ABC. 2015., Disponible en: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>

³¹ MALHOTRA Naresh K. Investigación de Mercados. 5 Ed. Pearson Education, Inc. México. 2008., p. 183

un momento determinado. Esta información puede ser registrada a medida que van ocurriendo los sucesos o a partir de registros de eventos pasados³².

Se relaciona en la Tabla 1 las tareas y fuentes que permiten realizar una propuesta de Diseño Organizacional para una Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

Tabla 2. Descripción de tareas para la elaboración del Diseño Organizacional.

TAREA	FUENTE DE INFORMACIÓN	LOGRO
Analizar la estructura organizacional actual de la Microempresa del sector educativo no formal, mediante un diagnóstico Interno	Personal administrativo, personal operativo y clientes.	Identificar las áreas funcionales de la organización.
Identificar las Fortalezas y Debilidades de la estructura organizacional actual de la Microempresa mediante entrevista a los miembros de la organización	Personal administrativo, personal operativo y clientes.	Conocer las Fortalezas y Debilidades de la Organización
Definir oportunidades y amenazas con entidades del mismo sector y tamaño en la ciudad de Santiago de Cali mediante benchmarking.	Análisis del sector educativo, investigación de competidores potenciales.	Identificar las oportunidades y amenazas de la organización del sector educativo.
Determinar un plan de acción que contribuya con la aceptación del cambio por cada uno de los empleados de la Microempresa del sector educativo no formal.	Personal administrativo, personal operativo.	Definir el plan de acción para la aceptación del cambio de cada uno de los miembros de la organización
Constituir con los	Personal administrativo,	Elaborar una propuesta

³² Ibid., p. 202

TAREA	FUENTE DE INFORMACIÓN	LOGRO
resultados obtenidos una propuesta de diseño organizacional que permita a la empresa en estudio mejorar sus procesos operativos.	personal operativo, clientes, análisis del sector, competidores, normas y leyes vigentes.	de diseño organizacional para una Microempresa del sector educativo no formal.

Fuente: Elaboración Propia

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1. HISTORIA DE EMPRESA

La Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, objeto de este estudio, está ubicada en el barrio San Fernando desde el año 1998, fundada por el señor Carlos Andrés Posada, Egresado del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle junto con su esposa Alexandra Zapata, egresada del programa de Licenciatura en Historia de la misma universidad, quienes tuvieron la idea de brindar la alternativa de mejora de los resultados en las pruebas de estado a estudiantes de estratos 2, 3 y 4 de la ciudad de Santiago de Cali, por medio de un programa de preparación para dichas pruebas.

En la actualidad esta empresa cuenta con 6 colaboradores directos y 18 indirectos, que se encargan de prestar un servicio de preparación para mejorar los resultados en las pruebas de estado de sus clientes, que durante el primer semestre de 2014 suman más de 400 estudiantes matriculados.

6.2. CONSTITUCIÓN LEGAL

La Microempresa del sector educativo no formal, se encuentra matriculada desde Marzo del año 2003 en la Cámara de Comercio de Cali, bajo el NIT 94493482-3, y su representante legal es el señor Carlos Andrés Posada.

En la actualidad, los seis colaboradores directos se encuentran afiliados bajo este Nit en los sistemas de seguridad social, pensiones, riesgos laborales y caja de compensación familiar.

6.3. SERVICIOS PRESTADOS

En la actualidad, la Microempresa del sector educativo no formal presta servicios de formación académica, orientada a facilitar la obtención de notas significativas en las pruebas de estado SABER 3º, 5º, 9º Y 11º, también ofrece el servicio de orientación profesional para elegir carrera universitaria, además de asesoría y acompañamiento en los procesos formativos de las instituciones de educación básica y media tanto de naturaleza oficial como privada.

También presta el servicio de entrenamiento y medición de las condiciones académicas de los estudiantes a través de exámenes que simulan las condiciones

de las pruebas de estado SABER.

6.4. PERFIL DEL GERENTE

El gerente de la Microempresa del sector educativo no formal de la ciudad de Santiago de Cali, es profesional en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad del Valle. Sus estudios le han servido para configurar una estructura productiva eficiente y rentable; su gestión se realiza de manera integral a través de todos los departamentos de la organización que dirige, estos departamentos son: coordinación académica y planta profesoral, mercadeo y ventas, contabilidad, diseño y diagramación, oficios varios, y dirección general.

El plan estratégico de la empresa para el año 2015 consiste en la apertura de tres puntos permanentes de operación en tres ciudades diferentes a Santiago Cali, en estos nuevos centros de servicio deberán prestarse los mismos servicios de la sede principal; por otra parte, la proyección de crecimiento para el año 2020 es entorno a los ambientes digitales, esto obliga a la empresa a desarrollar estructuras de servicio pensadas desde el uso de las nuevas tecnologías y los escenarios virtuales, en concordancia con lo anterior la empresa orientará un gran esfuerzo al posicionamiento de la marca en el contexto de la educación virtual y el año 2020 representa el límite de tiempo en el cual se pretende afianzar esa condición estratégica.

7. CARACTERIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnóstico interno se define como el proceso que permite identificar y evaluar las capacidades internas de la organización en cada uno de sus procesos, es decir, identificar las principales fortalezas y debilidades de la misma.

Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades son lo contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión.

La aplicación del diagnóstico interno a la microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, se aplicara teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un total de 24 empleados, siendo la muestra para la aplicación de los instrumentos muy pequeña. La microempresa actualmente presta servicios de preparación para la presentación del examen SABER 3º, 5º, 9º Y 11º, también ofrece el servicio de orientación profesional para elegir carrera universitaria, además de asesoría y acompañamiento en los procesos formativos de las instituciones de educación básica y media tanto de naturaleza oficial como privada a más de 400 clientes.

Cuenta con una única sede en el sur de la ciudad de Santiago Cali, donde desarrolla todos sus procesos desde el comercial, administrativo, comercial hasta la prestación del servicio.

Con el propósito de identificar las características de las áreas funcionales, los recursos y las áreas críticas de la Microempresa del sector educativo se utiliza como fuente de información la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa y una encuesta a un porcentaje de los empleados que hacen parte de ella.

7.1.1. Entrevista

Se desarrolla con el objetivo de construir el diagnostico interno de una Microempresa del sector educativo no formal ubicada en la Ciudad de Santiago de Cali buscando analizar los procesos más importantes por medio de una serie de preguntas claves sobre cada uno de los procesos al gerente de la organización:

Proceso de Gestión Gerencial

1. ¿Cuál es el negocio de la Microempresa?
2. ¿Cuál es la misión?
3. ¿Cuál es la visión?
4. ¿Cuáles son los valores que caracterizan el modo de operar de la Microempresa? ¿Qué tan difundidos están?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la Microempresa?
6. ¿La Microempresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?
7. ¿La Microempresa logra sus propósitos empleando los recursos disponibles óptimamente?
8. ¿Quién toma las decisiones en la Microempresa?
9. ¿Existe un presupuesto que sea bien elaborado?
10. ¿La Microempresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?
11. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?
12. ¿La Microempresa está ganando o perdiendo? ¿por qué?
13. ¿Se miden los resultados de la Microempresa? ¿Cómo se miden?
14. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la Microempresa?
15. ¿Ha crecido la Microempresa en los últimos cinco años?, ¿cómo lo ha hecho?
16. ¿En qué desea invertir la Microempresa durante el periodo 2015 – 2016?
17. ¿Cómo es la estructura organizacional de la Microempresa? ¿cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?
18. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse? ¿Cuáles lo requieren?
19. ¿Se están distribuyendo los recursos en las actividades que los necesitan y en las cantidades necesarias?

20. ¿Qué áreas de la Microempresa ofrecen mayor potencial para mejorar?
21. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la Microempresa?
22. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la Microempresa?
23. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?
24. ¿Qué oportunidades se presentan para la Microempresa en el entorno actual y futuro?
25. ¿Cómo puede la Microempresa hacer surgir las oportunidades?
26. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la Microempresa?
27. ¿Cómo podría la Microempresa controlar o influir sobre las amenazas?
28. ¿Cuáles son los principales factores que impiden el éxito de la Microempresa?

Proceso de Gestión Operativa

1. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio? ¿Para qué lo hace?
2. Describa los servicios detalladamente.
3. Tiene la Microempresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus servicios, folletos, etc.? _____
4. ¿Cuál es el criterio para fijar el precio del servicio?
5. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la compañía?
6. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?
7. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos dos años?
8. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar?
9. ¿Con qué recursos físicos cuenta la Microempresa para prestar sus servicios?
10. ¿En dónde se prestan los servicios? ¿se puede salir la Microempresa de esta región?
11. ¿Tiene la Microempresa un plan de mercadeo y ventas detallado y escrito para el año el curso o el siguiente?

12. Realiza la Microempresa investigación de: Tamaño y características de sus mercados objetivo ____ Consumidor y sus características ____ Canales de distribución ____ Competidores ____

Proceso de Servicio al cliente

1. ¿La Microempresa dispone de estadísticas?
2. ¿Puede medir grado de satisfacción de los usuarios del servicio?
3. Tiene la Microempresa una política escrita y conocida por la organización sobre: Atención y servicio al cliente ____ Evaluación de la satisfacción del cliente ____ Manejo de Reclamos ____

Análisis de la Competencia

1. ¿Cuál es la posición competitiva de la Microempresa en la prestación de estos servicios?
2. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?
3. ¿Cuál es la competencia existente y potencial?
4. ¿Los servicios de la Microempresa son competitivos?
5. ¿Convendría formar alianzas?, ¿Con quién?
6. Se conoce la información de la competencia respecto a: Margen de Utilidad ____ Precios ____ Condiciones de Venta ____ Canales de Mercadeo ____
7. ¿Cuáles son las características económicas, técnicas, sociales y políticas de la Microempresa?
8. ¿La Microempresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

Proceso de Talento Humano

1. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la Microempresa?
¿Cumplen sus funciones correctamente?
2. ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?
3. ¿Cómo es el clima interno de la Microempresa y por qué es así?
4. ¿La Microempresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?

5. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
6. ¿La Microempresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?
7. Número actual de empleados.
8. ¿Cómo está contratado el personal?
9. ¿La Microempresa subcontrata? ¿Qué?

Proceso tecnológico

1. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la Microempresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la Microempresa?
2. ¿La Microempresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de información dentro de los próximos tres años?
3. En caso de falla de los PC, ¿está la Microempresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?
4. Hace la Microempresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como CxC, Estados financieros, declaraciones de renta, etc.? No ____ Si ____ Con qué frecuencia ____
5. ¿Tiene la Microempresa un programa escrito y presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿Cuánto?

7.1.1.1. Aplicación de Entrevista

A continuación se presenta la entrevista realizada al director de la Microempresa objeto de estudio en los diferentes procesos:

Proceso de Gestión Gerencial

1. ¿Cuál es el negocio de la Microempresa?

El negocio de la Microempresa es generar un servicio educativo que está orientado a solucionar los problemas académicos de los estudiantes cuando se van a graduar del bachillerato. Es un servicio que nivela o pretende nivelar las debilidades académicas y garantizar así la obtención de buenos resultados que permita que los estudiantes en las pruebas de estado ICFES reflejen avances

notables, situaciones diferenciadas en cuanto a rendimiento académico y que signifique cupos en las universidades más importantes.

2. ¿Cuál es la misión?

La misión de la empresa es proveer servicios educativos que permitan satisfacción a los clientes desde la educación complementaria, utilizando estrategias innovadoras, herramientas de carácter holístico y proveyendo un servicio supremamente humanizado y diferenciado desde ese enfoque, con la intención final de generar unos rendimientos económicos interesantes para quienes fundaron la empresa.

3. ¿Cuál es la visión?

La visión de la empresa es crecer en otros contextos educativos desde los canales de comunicación, haciendo énfasis en la necesidad de convertirnos hacia 2016 como uno de los proveedores de educación complementaria de más fácil acceso para los clientes que buscan las opciones de entrenamientos para las pruebas de estado ICFES o pruebas de acceso a las universidades, desde los medios digitales y desde la apertura de nuevos centros de prestación de servicios.

4. ¿La Microempresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?

Si, parcialmente, las personas que trabajan en el departamento administrativo tienen información permanente acerca, de hacia dónde se pretende enfocar todo el esfuerzo que se realiza a diario, con qué fin se realiza ese esfuerzo y por ser un equipo de operaciones pequeño hay una interacción y comunicación fluida entre todos y creo que todos sabemos muy bien por qué realizamos cada actividad a diario.

5. ¿Cuáles son los valores que caracterizan el modo de operar de la Microempresa? ¿Qué tan difundidos están?

Los valores: la prestación de un servicio oportuno, personalizado, lleno de oportunidades para que los clientes puedan comunicarse ágilmente con la empresa, para solucionar por cada uno de los integrantes del equipo los problemas que se puedan presentar entre los clientes y proveedores que utilizamos también para satisfacer esas necesidades. El servicio personalizado es una de las situaciones más importantes de resaltar allí, para destacar como valor de operación.

6. ¿Cuáles son los objetivos de la Microempresa?

Los objetivos de la Microempresa son desde lo general constituir y representar un negocio con rendimientos económicos importantes para quienes hemos fundado la

empresa y desde los objetivos más locales hablamos, entonces, en primera instancia del desarrollo de un servicio diferenciado, permanentemente con una realidad como solucionador de problemas del sector educativo, una operación permanente con continuidad, con resistencia a los cambios o nuevas reglamentaciones que surgen a diario en términos de lo técnico, para la producción de los servicios que ofrecemos. Un tercer objetivo es el crecimiento permanente de llegar cada día a más clientes desde los diferentes canales de comunicación o desde los diferentes canales de cobertura para la prestación del servicio, bien sea desde lo personalizado o desde la tecnología digital, que nos permite llegar a cualquier lugar del mundo.

Un cuarto objetivo es crear un ambiente de desarrollo personal para todos los colaboradores de la Microempresa en donde cada uno se sienta parte del equipo no obligado, sino agrado en términos de pertenecer en una empresa donde se siente bien, es feliz, donde entienda que ser parte de esta empresa es estar cómodo, incluso representa un estilo de vida agradable a partir de allí, como complemento obtener unos rendimientos económicos que le permitan hacerle frente a los altos costos de vida

7. ¿Actualmente se cumplen los Objetivos?

Si, si no se cumpliera alguno de ellos sería muy difícil de operar desde hace 16 años, es necesario que todo se cumpla, porque de no ser así no podríamos mantener el ritmo continuo que llevamos y seguir contando que podríamos continuar y plantear entonces lo que tenemos en este momento como horizonte de crecimiento. Es decir, una cantidad de proyectos que han requerido inversión e inversiones en proceso, económicas, desarrollos tecnológicos, de capacitación de docentes, creación de mecanismos de comercialización que representan ahora mismo una apuesta a que todo lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien.

8. ¿La Microempresa logra sus propósitos empleando los recursos disponibles óptimamente?

Es posible que se puedan hacer operaciones de manera más ágil, de pronto haciendo apertura a nuevos puestos de empleo, no muchos, pero desde lo comercial abría la posibilidad de llegar un poco más eficientemente a un mayor número de clientes corporativos en el caso que podamos entrenar de una manera eficiente un par de personas que puedan mostrar el trabajo que se realiza en la Microempresa, allí entonces, habría una tarea pendiente bien clara por hacer, desde allí entonces podríamos encontrar una oportunidad de mejora con el planteamiento de esta nueva contratación o del aumento del presupuesto en el departamento de mercadeo.

9. ¿Quién toma las decisiones en la Microempresa?

En realidad las decisiones para ser ejecutadas finalmente son tomadas por dos personas: la coordinadora académica y el director de operaciones, pero todas esas decisiones vienen acompañadas de un sustantivo refuerzo de ideas o de sugerencias que surgen de la percepción de las personas que conforman el equipo del departamento administrativo.

10. ¿Existe un presupuesto que sea bien elaborado?

El presupuesto bien elaborado aplica en el término de un periodo determinado y es pertinente y necesario obtenerlo así para poder hablar de una tasa de rendimiento que podría ser atractiva y que por eso incita o estimula el desarrollo de la operación. En este caso nuestras operaciones son muy maleables, son bastante permeables por las modas, por las tendencias, por los convenios del mercado y por ello es que no se pueda determinar un presupuesto general, sino más bien una aproximación probabilística, ahora mismo no hay un presupuesto como tal determinado.

11. ¿La Microempresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

Si, de alguna manera se trata de que lo que podría ser un presupuesto a muy corto plazo de 30 días, pueda ser protegido por el no gasto excesivo y mantenerse dentro de unos parámetros de flujo pertinente para dejar rentabilidad, sin embargo, hay muchas situaciones que se tornan difíciles de manejar porque algo que en un principio podría parecerse un gasto en realidad podría convertirse en una inversión publicitaria, por ejemplo, cuando se otorga una beca a una persona importante y ella podría representar el flujo de muchos clientes en un futuro.

12. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?

Actualmente, sabemos cuál es nuestro flujo líquido y bruto de dinero, mes a mes y podríamos tener una aproximación de carácter histórico, es decir hacer una progresión lineal y tener una aproximación a unos ingresos futuros, mes a mes según en lo que ha pasado en los registros históricos anteriores, pero el mercado está permeado de debilidades que hace que estas proyecciones no sean tan fieles a la realidad, porque un cambio en la estructura técnica en el servicio que prestamos puede generar ventajas competitivas a nuestro favor o desventajas competitivas, en este caso para nuestra empresa.

13. ¿Qué herramientas o qué procesos se realizan para medir los resultados de la Microempresa?

Se utilizan los indicadores estadísticos financieros, se manejan elementos como el flujo de caja, el balance general, periódicamente se determina un ROI o un ROA y es difícil manejar fielmente los cálculos de rentabilidad mes a mes porque

cualquier situación del mercado puede incidir de manera positiva o negativa en esos ingresos, es muy maleable esta operación, depende de muchas variables

14. Como ve los niveles de rentabilidad de la Microempresa?

Los niveles de rentabilidad son pertinentes para hacer sustentable la operación y para mantener un horizonte de inversión y crecimiento de lo tecnológico, si una empresa no se renueva periódicamente desde sus elementos técnicos significa que ya tienen dificultades porque en el horizonte de operación ofrecerá soluciones envejecidas o no van a la vanguardia que se espera como solución para los clientes, ahora se necesitan competidores que ofrezcan situaciones de solución más rápidas, más confiables y menos costosas. Desde ahí, entonces, que el hecho de tener en marcha proyectos de inversión, podría ser un indicador, que refleje que la operación es lo suficientemente rentable como para que la empresa se mantenga en el horizonte de tiempo cercano esto es cinco años.

15. ¿Ha crecido la Microempresa en los últimos 5 años, como lo ha hecho?

Definitivamente si, en los estudios financieros año tras año los estados de resultados a 31 de diciembre han reflejado incrementos graduales; lo que significa que de alguna u otra manera si hay un posicionamiento progresivo, eso significa que la empresa como tal genera una marca que ya se identifica en la región como una empresa solucionadora de problemas eficiente; esto refleja que la empresa se encuentra en su fase de crecimiento.

16. En que desea invertir la Microempresa entre el 2015 y el 2016?

Desarrollos tecnológicos, medios de comunicación que permitan llegar a proveer soluciones de servicio de manera masiva.

17. ¿Cómo es la estructura organizacional de la Microempresa?

Es celular, aquí todos sabemos lo que se debe hacer en cuanto a procesos de operación y si alguien llegara a faltar siempre alguien podría llegar a reemplazarlo y cumplir a cabalidad con el trabajo de la persona que no vino.

18. ¿Cuáles son los aspectos positivos de la estructura organizacional?

Son profesionales jóvenes, sin vicios corporativos, con una identidad de progreso y con intencionalidad orientada hacia la innovación. Hacer parte de esta Microempresa es muy interesante, desde hacer parte de un equipo que está implementando técnicas muy ingenieriles y que más allá de los salarios de los que se están proveyendo los colaboradores, es de intencionalidades de descubrir formas o mecanismos de hacer las cosas más económicamente, más eficientemente y más atractivas hacia los clientes.

19. ¿Cuáles considera los aspectos negativos?

Es posible que la sede principal de operaciones este ubicada en un sitio muy convulsionado que no permita la confianza de muchos padres de familia para que los estudiantes lleguen al lugar. Es muy posible que pudiéramos encontrar un sitio de operaciones más atractivo desde lo seguro.

20. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

Los procesos son adecuados, permanentemente están en desarrollo, redefinirse implicaría volver a empezar, ahora mismo los software administrativos tienen dos años de desarrollo y cada día se hacen más complejos, tienen más líneas de código; los software de divulgación de notas o resultados son más complejos cada día, con nuevos elementos, tanto visuales como auditivos y entonces, en ese sentido, redefinir los procesos significaría volver a empezar.

21. ¿Se están distribuyendo los recursos en las actividades que lo requieren y en las cantidades necesarias?

Si, en las cantidades necesarias para cumplir con los tiempos oportunos, hay cumplimiento efectivo de las obligaciones y del requerimiento de inversión en los periodos necesarios, para que haya una dinámica de continuidad en el desarrollo de todos los procesos.

22. ¿En qué áreas está dividida a Microempresa?

Básicamente son cuatro:

La primera: es el área de desarrollo tecnológico, donde de una u otra manera la creación implica un valor al proveer soluciones de servicio al cliente, allí están los docentes generando propuestas, preguntas de datos para hacer más fácil el aprendizaje, allí hay unas técnicas holísticas muy importantes de resaltar, que son el secreto corporativo mejor cuidado de esta entidad.

El segundo: departamento es donde trabajamos en un modelo de producción celular o de organización celular.

Nuestro tercer departamento es el departamento contable que en realidad solamente opera desde la coordinación académica y el asesor contable, la contadora que hace legal nuestros flujos de dineros, nos asesora y recomienda en el tema de inversiones y los márgenes de rentabilidad.

El cuarto: departamento es el comercial, donde permanentemente estamos en la labor de tratar de llegar a más clientes cada día, utilizando todos los elementos del mercadeo, técnicas utilizadas en la actualidad, eventos diferenciadores que permitan causar impactos emocionales en grupos de personas identificados,

determinados y siendo coherentes con los medios tecnológicos. Hay una estructura de operaciones aliada en el sector de las redes de comunicaciones, tenemos un outsourcing que desde afuera de la entidad está monitoreando la percepción de los clientes y midiendo si los clientes estarían interesados en nuestros servicios y si quisieran hacer mejoras en el.

23. ¿Qué áreas de la Microempresa ofrecen mayor potencial para mejorar?

El área de desarrollo tecnológico, en un área que podría crecer sustancialmente y en ese momento requeriríamos de una dirección más eficiente que estuviera más tiempo acompañando a los docentes en el desarrollo de esos bienes intangibles que son, entre otras cosas, los textos y las preguntas de ejemplificación; otra situación importante sería de pronto un departamento jurídico que permitiera negociar las tasas con las cuales nosotros captamos recursos por conceptos de ventas con tarjetas de crédito o de entidades financieras, estamos hablando de las tasas con las cuales a nosotros nos pagan los servicios que prestamos en datafono, entonces las entidades como visa o MasterCard podrían generarnos un costo por esa transacción más blando, digamos que podríamos tener un rendimiento adicional si ellos no cobraran en este momento, tasas de interés, tasas de operación tal altas, ya que no somos tan antiguos en el sector de las operaciones financieras con tarjetas débito o crédito.

24. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la Microempresa?

Ahora mismo son: el primero, mantener un equipo permanente de producción de preguntas, es algo que no logran entidades de educación complementaria como esta, porque nuestra naturaleza no es la misma que un colegio, una entidad como esta, cuando tiene un departamento de docentes casi de planta, está incurriendo en unos costos de operación altos, como si fueran las operaciones de un colegio y nosotros no captamos recursos en ese volumen, ahora mismo es una de las inversiones más altas y de una u otra forma tenemos la rentabilidad diezmada un poco, porque nos encontramos en una fase de inversión y cuando tenemos ese cuerpo docente de manera permanente estaríamos realizando inversión permanente, eso hace entonces que podamos reaccionar rápidamente ante los requerimientos de cierto tipo de pruebas para instituciones que requieren soluciones de evaluación muy personalizadas, muy a la medida de lo que significa para ellos medir en meses, periodos o años lectivos .

Otra fortaleza está fundada en habernos mantenido durante 16 años en operaciones y haber logrado posicionar a muchos estudiantes en universidades importantes y por consecuencia haber ubicado a muchos estudiantes en la universidad del valle, que es un gran referente de logro en cuanto a la prestación del servicio, generando oportunidades de ingreso a la universidad pública o a cualquier otra universidad.

25. ¿Actualmente cuales considera sus debilidades?

Las debilidades que tenemos en este momento básicamente son la locación física principal, la planta de operaciones por el tema de seguridad, el permanente cambio en las normativas de estructura de evaluación que el Ministerio de Educación Nacional está desarrollando, eso hace que cada vez que pensamos que ya tenemos una estructura de entrenamiento para obedecer a esas pruebas o evaluaciones, inmediatamente surge un cambio, un requerimiento acerca de la forma como se debe evaluar y por supuesto lo que va a significar un cambio inmediato en las herramientas, para entrenar y corresponder con esas pruebas; en este momento coyuntural de la historia en la educación nacional, donde se están suscitando muchos cambios, ahora mismo estamos obedeciendo a esos cambios y eso significa claramente una mayor inversión y un deterioro del ROY.

26. ¿Qué oportunidades se presentan para las Microempresa en el entorno actual y futuro?

La Microempresa tiene la posibilidad inmediata de crecer en el entorno digital y eso garantiza una posibilidad ilimitada para generar soluciones a clientes que inclusive no tienen que estar necesariamente en el país, podríamos entonces pensar en la alineación del servicio educativo desde lo digital, lo cual hoy en día casi que podría ser un requerimiento para toda institución educativa que quiere o pretenda sobrevivir a la nueva era de las comunicaciones.

27. ¿Cómo puede la Microempresa hacer surgir las oportunidades?

Esto viene desde la consecución de un equipo de trabajo que confía en el horizonte de crecimiento de una empresa y que confía plenamente en que su horizonte de trabajo como consecuencia es también extendido en el tiempo, es decir, los colaboradores de la empresa saben o entienden que la empresa no se va a acabar prontamente, que es muy posible que la empresa ahora mismo no se afecte, por lo tanto eso va a significar para ellos una oportunidad en su desempeño laboral, que es muy importante y que vincula a un equipo de trabajo con confianza y crea un entorno adecuado para desarrollar jornadas de trabajo en muchas ocasiones mayores al estándar de trabajo de otras organizaciones a veces se trabajan no 8 o 10 horas si no 14 o 16 horas y las personas de planta administrativa no tienen ninguna dificultad en quedarse para poder rendir en la producción de esos requerimientos, cuando son necesarios, así mismo el cuerpo de maestros están muy comprometidos, inclusive cuando se hace necesario viajar a otras regiones, la mayoría están dispuestos a colaborar con esas peticiones de traslado, digamos que un poco extendidos en el tiempo, algunos de ellos son viajes incómodos, que generan cansancio y una carga adicional o un requerimiento adicional energético, en la necesidad de cumplir con un servicio para un cliente.

28. ¿Qué amenaza se vislumbra en el ambiente político, social, técnico para la Microempresa?

Ahora mismo una amenaza social, que se da desde el mismo momento en que fue creada la Microempresa es el tema de los paradigmas de desarrollo y de éxito que tienen los jóvenes, es decir, la necesidad que tienen los estudiantes de tomar uno de estos cursos como un facilitador o un servicio complementario para garantizar la consecución de notas importantes que van a significar el acceso a universidades a los planes de pregrado. En el momento, en el peor de los escenarios, si los estudiantes decidieran que ya no es atractivo ingresar a la universidad, pues este servicio no sería tan interesante y esa sería una amenaza.

29. ¿Cómo podría la Microempresa controlar e influir sobre esas amenazas?

Creado cursos orientados a la promulgación o a la socialización de las virtudes de acceder a la vida académica como un mecanismo de mejorarse desde el ser, no solamente como un generador de oportunidades económicas, precisamente desde la estructura paradigmática de éxito, sería muy fácil para nosotros porque desde nuestra área que es la educación podríamos exponer de mejor manera el por qué es importante acceder al mundo universitario y bastaría con crear campañas de socialización y reforzar lo que podría ser esa solución de percepción para los clientes que buscan cada día solucionar el tema de acceso a la universidad.

30. Cuales con los principales factores que impiden el éxito de la Microempresa?

Los principales factores que impiden el éxito de la Microempresa son de tipo locativo, es decir, ahora mismo podríamos tener una restricción al acceso a nuestra sede en algunos horarios en la semana y eso puede generar entonces el impedimento de un crecimiento sostenido o exponencial entorno a que nuestra marca es muy reconocido en la región, pero elementos como el tema de seguridad impacta la decisión acerca de, con quién se toma el servicio complementario. Otro tipo de impedimento para el éxito de la Microempresa podría ser eventualmente una legislación que impidiera de esta manera tan organizada a la cual nosotros ya hemos correspondido los requerimientos de tipo legal y organizacional para poder cumplir con los requerimientos, no solamente de ley si no también con los requerimientos técnicos para proveer servicios de verdad, que generen valor de verdad que puedan ser intercambiables por recursos económicos.

Proceso de Gestión Operativa

1. ¿Qué servicios presta la Microempresa y a quienes le presta el servicio?

La Microempresa presta un servicio de educación complementaria para generar posibilidades de consecución de notas altas en la pruebas estatales que miden la calidad educativa en la escuela básica primaria, secundaria media y secundaria, así mismo presta el servicio de educación complementaria para las personas que

ya han egresado de sus colegios del grado 11 y a partir de allí, entonces, la Microempresa actualiza los conocimientos y posiciona en una situación académica pertinente para poder acceder a una oportunidad académica desde la universidad, desde un pregrado, desde una tecnología, esto desde diferentes formas de servicio, desde el desarrollo de un curso habitual orientado a conseguir un cupo en una carrera regularmente conocida como una ingeniería o como una licenciatura, hasta unos cursos muy específicos orientados única y exclusivamente por ejemplo al plan de medicina y cirugía, también presta la provisión de elementos de entrenamiento como materiales de apoyo, cartillas, simulacros de entrenamiento emulando las pruebas estatales y generando resultados análogos a los resultados que generan las pruebas estatales, creaciones de ambiente paralelos a las pruebas de estado, los mismos tiempos, las mismas condiciones, procesados con los mismos instrumentos de procesamiento de las entidades estatales, así mismo, entonces, la implementación de técnicas holísticas desde la docencia hacen que nuestro equipo se note como un equipo innovador en propuestas de formatos de educación diferentes y que signifiquen mucho para el crecimiento pedagógico de la región.

2. ¿La Microempresa cuenta con catálogos, folletos para especificar sus servicios?

Sí, tenemos medios publicitarios como folletos impresos, paginas digitales, poster, blogs y recursos tecnológicos que soportan la obtención de la información acerca de los servicios que se ofrecen.

3. ¿Cuál es el criterio para tomar el precio del servicio?

El mercado, como fluctúa el mercado nos da una primera condición de la fijación del precio del servicio, desde la estrategia de competencia económica, siempre tenemos que corresponder al mercado, esa es una de las variables y la otra variable es mantener un margen de rentabilidad pertinente que como ya expliqué, a veces depende de las estrategias de mercadeo, que lo que pareciera ser una beca del 100% en su momento significaría dejar de ganar utilidades por ese cliente, podría significar el ingreso de 5 o 10 personas más en un futuro y en ese caso no sería un costo o un gasto si no que sería una inversión publicitaria.

4. ¿Cuáles son los objetivos comerciales de la compañía?

Los objetivos comerciales de la compañía son básicamente tres:

el primero de ellos es tratar de llegar a la mayor cantidad de personas con una información coherente, con un argumento sólido acerca de que somos la mejor opción en cuanto a soluciones para satisfacer esa necesidad específica en la parte de conseguir notas importantes en las pruebas de estado.

Segundo: La necesidad de mantener siempre una recordación extendida en el tiempo; a veces teniendo claro de no se está tratando de establecer una venta si

no, que estamos tratando de mantenernos en la mente de las personas como una empresa que existe desde hace varios años, desde hace más de una década y que estamos allí siempre vigentes.

Tercero: es el que tiene que ver la exploración de nuevos mecanismos tecnológicos para generar alianzas estratégicas que permitan potenciar la consecución de ventas de una manera más efectiva, llegar a un número mayor de clientes y no solamente de tipo individual, si no también clientes corporativos como colegios, instituciones comunitarias o entidades del estado como secretarías de educación municipal o gubernamentales.

5. ¿Se está cumpliendo con los objetivos de ventas?

Ahora mismo si, cada año tenemos una aproximación en cuanto al número de estudiantes parecida y hay un leve incremento año tras año, pero así mismo también hay un incremento en el costo del servicio, en la venta del servicio, así nuestro producto cada año tiene un incremento que no es necesariamente correspondiente con la tasa de inflación, si no por el contrario generar un margen de rentabilidad un poco mayor año tras año haciendo caso al posicionamiento de la marca y solo por esa virtud es que logramos incrementar el precio que le ponemos al servicio.

6. ¿Con que recursos físicos cuenta la Microempresa para presar su servicio?

Tenemos una planta de operaciones, un edificio de operaciones, que nos facilita brindar capacitación en una jornada a 350 personas en el mismo momento y tenemos medios tecnológicos de base como software o una plataforma que nos permite aplicar simulacros virtuales, presentar la solución de esos simulacros de maneta virtual, también en un método que se denomina o se llama Offline y la posibilidad de trasladar representantes de la Microempresa a lugares cercanos a la sede principal, colegios que están distanciados dentro del perímetro urbano o municipios que son vecinos de la ciudad de Cali como yumbo, Jamundí, candelaria, pradera, Buenaventura, Dagua y así lo hemos hecho en ocasiones en el pasado, hasta incluso hemos prestado nuestro servicio de manera institucional a la secretaria de educación del municipio de Puerto Asís, en el departamento del Putumayo.

7. ¿La Microempresa tiene un plan de mercadeo/ventas detallado para el año en curso y el siguiente?

Si, permanentemente hay una estrategia de mercadeo, que en la mayoría de las ocasiones cumple con los presupuestos de inversión. Ahora mismo hay toda una estructura publicitaria pensada de manera técnica para poder garantizar el incremento en las ventas del servicio notablemente, o sea porque venda a un número mayor de personas o porque se venda a un número parecido al año

anterior de personas, pero que ellas pagan un poco más por el servicio.

8. ¿La Microempresa hace investigaciones en cuanto a tamaño, características del mercado, consumidores, canales de distribución, competidores?

Si, de hecho hay algunos documentos técnicos que soportan el horizonte de crecimiento de esta empresa y que significan una medida de las oportunidades en cuanto al negocio y su tasa de retorno por operaciones.

Proceso de Servicio al cliente

1. ¿La Microempresa dispone de estadísticas en cuanto al tema de servicio al cliente?

Si, de hecho es uno de los elementos más importantes, es uno de los valores más importantes para la empresa, porque desde la percepción del cliente nosotros logramos generar esos diferenciales de ventas, no es indiferente el servicio a toda actividad que realiza a diario con cada estudiante, para nosotros es muy importante la percepción con que se va un estudiante de la institución, es supremamente importante, por ello que todo el tiempo se está monitoreando la percepción de nuestros clientes.

2. ¿Tienen la Microempresa una política escrita y conocida por la organización sobre la atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y manejo de reclamos?

Si, ahora mismo el documento que es un protocolo de servicio para atender quejas y reclamos, cada uno de los integrantes del cuerpo administrativo sabe cómo actuar cuando se presenta cualquier situación que requiera una decisión importante de solución.

Análisis de la Competencia

1. ¿Cuál es la posición competitiva de la Microempresa en la prestación del servicio con la competencia?

No somos ajenos a los movimientos de la competencia, siempre reaccionamos frente a las estrategias de ellos y el sentido de la fijación de precios es coherente con la fijación de precios de ellos, con lo elementos complementarios que podrían agregarle valor al servicio de ellos, de esa manera nosotros también correspondemos con lo que ellos ofrecen y agregamos valor a nuestro servicio desde diferentes puntos, desde lo tecnológico, desde la atención, desde los escenarios para reforzar, recibir un poco más de atención.

2. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?

La corporación GIQ y la entidad Elmer Pardo.

3. ¿Cuál es la competencia existente y potencial?

Ahora mismo GIQ, Elmer pardo y Milton Ochoa, ellos son los actores de la competencia más significativos, aparecen otras empresas, pero que ahora mismo sabemos que no presentan una amenaza, porque entendemos y hemos analizado la percepción de clientes que ellos han tenido y es desfavorable para ellos e incluso los colaboradores de estas empresas no tienen una buena percepción de sus jefes por incumplimiento en temas como los pagos de los salarios, no claridad en las políticas de operación y ambientes de trabajo desagradables.

4. ¿Los servicios de la Microempresa son competitivos?

Si, definitivamente son competitivos y si queremos resaltar esto pues tenemos que fijarnos que en 16 años de operación y aumentar año tras año el número de personas que se quedan contratados de manera permanente con todas las prestaciones de servicio, ese incremento es de entre una y dos personas lo cual garantiza que sí estamos en un horizonte de crecimiento.

5. ¿Convendría formar alianzas y porque?

No, ahora mismo no, sería dejar de utilizar las oportunidades de crecimiento que tenemos de la mejor manera.

6. ¿Se conoce información de la competencia respecto a margen de utilidad, precios, condiciones de ventas y canales de mercadeo?

Sí, hay una aproximación hacia los diferentes competidores y sabemos, y entendemos los diferentes modelos de rentabilidad que ellos manejan, algunos son agremiaciones de muchas personas, uniones, algunos son corporaciones, entonces desde allí que muchas personas están ganando rentabilidad por marcas importantes, ahora mismo hay un competidor muy fuerte pero las utilidades son distribuidas entre muchas personas, por lo tanto creo que nosotros constituimos una de las Microempresas de mayor rentabilidad para menos número de personas.

7. ¿La Microempresa tiene algo que ofrecer que no tengas los otros competidores?

Desde luego, tenemos todo un entramado de servicios, hay una estrategia de servicio que no pone límites al número de horas que los clientes ahora mismo requieren para obtener la consecución de esas notas, eso genera confianza y es muy atractivo para los clientes, la posibilidad de ser flexibles en la creación de espacios de entrenamiento, es algo que los competidores no tienen ahora mismo como uno de los elementos de valor agregado.

Proceso de Talento Humano

1. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la Microempresa, cumplen sus funciones correctamente?

La productividad del recurso humano está plenamente identificada, está plenamente catalogada como, eficiente, muy eficiente de hecho, si no fuera así creo que no tendríamos los resultados de percepción que tenemos, es decir, el hecho de que los propietarios de la Microempresa estemos involucrados día a día en la operación es uno de los factores que garantizan que las operaciones o las tasas de rendimiento por los colaboradores sean pertinentes para generar bienes de verdad diferenciados.

2. ¿Cuál es el número actual de empleados?

El número actual de empleados es de cinco, pero el número de prestadores de servicio puede ser fácilmente de entre veinticinco y treinta.

3. ¿Cómo esta concertado el personal?

El hall de base está contratado indefinidamente con todos los esquemas de ley, parafiscales y todos los elementos que significan contratación legal, los demás son prestadores de servicios hora/cátedra, que nos garantizan que tienen una predisposición hacia nosotros para vendernos su tiempo profesional en el momento que lo requerimos.

4. ¿La Microempresa subcontrata y que subcontrata?

Subcontrata los servicios de impresión, de transporte, de asesoramiento académico, o sea que fácilmente podemos contratar un asesor académico para que vaya a entrenar a un grupo de maestros de un colegio o una institución.

5. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?

Profesionales, todos son profesionales, excepto el departamento de servicio varios que está conformado por dos personas.

6. ¿Cómo es el clima interno de la Microempresa y porque es así?

El clima interno es cordial, está enmarcado en una política de exaltación del ser humano, donde prima una relación entre las personas y esto garantiza que en ese clima laboral vamos a conseguir atender de la misma manera a las personas que vienen a solicitar nuestro servicio, es una política de servicio que las personas cuando están aquí en la empresa deben estar en las mejores condiciones emocionales y deben, si van a tener contacto con estudiantes o con algún cliente, atenderlo de la manera más atenta, más jovial y más cordial y que esto pueda

generar un efecto atractivo para ese cliente.

7. ¿La Microempresa tiene un organigrama escrito conocido y acatado por toda la organización?

Sí, hay una organización celular y básicamente en esa célula hay dos elementos importantes que tiene una forma circular hay dos eslabones importantes que son, la coordinadora académica y el director de operaciones.

8. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

Si, está muy clara, además porque somos cinco personas y desde allí no hay ningún impedimento en dejar claro quienes tienen que tomar las decisiones en esa célula, pero aun así el flujo de información es el importante, porque desde lo celular necesitamos retroalimentarlos permanentemente para así saber en qué queda la producción cada día, por si acaso alguno de los colaboradores no puede presentarse en alguna ocasión, entonces poder continuar con ese proceso mediante cualquiera de los integrantes de la célula.

9. ¿La Microempresa tiene políticas, manuales de procedimiento, descripción de cargos y funciones escritos conocidos y acatados por toda la organización?

Si, cada uno de los colaboradores entiende cuáles son sus responsabilidades y cuál es el alcance de sus cargos, entiende cuales son los periodos de trabajo y cuáles son los niveles de logro que tienen que alcanzar en cada uno de sus procesos.

Proceso tecnológico

1. ¿Cuál es el nivel de tecnología de la Microempresa, es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la Microempresa?

En este momento estamos a la vanguardia de los esquemas tecnológicos, creo que estamos generando soluciones incluso de manera muy ingenieril a costos muy importantes, en cuanto a que son costos mínimos de producción y desde lo rentable es muy atractivo lo que se está haciendo en el desarrollo de los elementos tecnológicos.

2. ¿La Microempresa tiene un plan concreto para la modernización de su sistema de formación dentro de los próximos 3 años?

Si, desde luego que sí, hay todo un entramado de caminos de crecimiento con los cuales nosotros debemos ser coherentes y concordantes y orientar todas nuestras acciones hacia la consecución de esos puntos que hacen parte de la red de crecimiento estratégico.

3. ¿En caso de la falla de los computadores, la Microempresa está preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?

Si, definitivamente sí, tenemos como base el viejo modelo del papel, el modelo de negocio de contrato impreso, el recibo impreso y si hubiera un corte de energía o una interferencia tecnológica, siempre habría recursos físicos para poder generar la prestación del servicio.

4. ¿Hace a Microempresa copias de respaldo o de seguridad de sus archivos virtuales, estados financieros, declaraciones de renta etc.?

Permanentemente, todo el tiempo estamos en aras de crecimiento financiero y de generar posibilidades de apalancamiento financiero estamos actualizando esos documentos y están a la vista en varios medios digitales, memorias individuales o memorias externas, CD, hay diferentes recursos tecnológicos para guardar esos documentos que ahora mismo son de mucho interés porque es lo que genera las posibilidades de crecimiento y del apalancamiento financiero.

5. ¿Con que frecuencia realizan estas copias de estos elementos?

Semanalmente

6. ¿Tiene la Microempresa un programa escrito de presupuesto asignado para la innovación y desarrollo de nuevos servicios y procesos?

Sí, hay un porcentaje muy importante de inversión desde las utilidades, digamos que hay una parte de las utilidades de las operaciones anuales, hay una parte muy fuerte, de esas utilidades que se queda en retroalimentación en el departamento de desarrollo tecnológico.

La entrevista realizada al gerente de la Microempresa, permitió adquirir información bastante valiosa para el presente estudio, ya que por medio de dicha información se pudo conocer cómo es el funcionamiento de la microempresa en muchos de sus aspectos, tales como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, conocimiento de la competencia, conocimiento del mercado, etc. Además permitió hacer un contraste entre la percepción que puede tener el gerente de la compañía, quien tiene una visión mucho más amplia del negocio, y sus empleados, los cuales fueron encuestados posteriormente, quienes por el contrario ven la empresa desde su puesto de trabajo, conociendo más en detalle el normal funcionamiento de la microempresa y el transcurrir de la operación de la misma.

De acuerdo con la información suministrada por el gerente de la Microempresa y las observaciones hechas al interior de ella, se puede observar que dicha organización cuenta actualmente con una estructura, llamada por el gerente como celular, la cual es una aproximación a la Estructura Simple propuesta por Idalberto Chiavenato; dado que se caracteriza por su poca formalidad en los cargos,

además de su alto grado de informalidad en los procesos que se llevan a cabo; entre otros aspectos.

7.1.2. Encuesta

Como herramienta para el diagnóstico interno de la Microempresa objeto de este estudio se aplica la siguiente encuesta a cinco colaboradores quienes hacen parte de diferentes procesos dentro de la organización:

La presente encuesta es totalmente confidencial, por lo cual no es necesario que ponga su nombre en el cuestionario.

Marque con un círculo la respuesta que considere más acertada según sea el caso.

1. Las metas de la organización están claramente definidas y difundidas entre los colaboradores.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos durante el trabajo.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
3. Esta organización NO pone ningún tipo de resistencia al cambio.
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
4. El mapa de procesos de la organización está claramente difundido entre todos los colaboradores.
 - a) SI
 - b) No

5. El mapa de procesos de la organización es conocido claramente por todos los colaboradores.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
6. Tengo la información que necesito para desempeñar un buen trabajo.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
7. La manera en la que se divide el trabajo es lógica.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
8. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
9. Conozco la misión de la organización.
- a) SI
 - b) NO
10. Conozco la visión de la organización.
- a) SI
 - b) NO
11. La misión de la organización está publicada y difundida entre los colaboradores.
- a) SI
 - b) NO
12. La visión de la organización está publicada y difundida entre los colaboradores.
- a) SI
 - b) NO

13. La organización cuenta con procesos que podrían ser mejorados
- a) Totalmente de acuerdo, ¿Cuáles?
 - b) Parcialmente de acuerdo, ¿Cuáles?
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
14. El sueldo que recibo corresponde a la labor que desempeño.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
15. La organización es puntual con el aspecto salarial de los colaboradores.
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
16. La organización tiene definidos un programa de incentivos y bienestar laboral
- a) SI
 - b) NO
17. Estaría dispuesto a aceptar un cambio en el ambiente laboral, funciones y bienestar laboral
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo, ¿Por qué?
 - e) Totalmente en desacuerdo, ¿Por qué?
18. Me preocupa que las funciones que desempeño actualmente sean cambiadas
- a) Totalmente de acuerdo, ¿Por qué?
 - b) Parcialmente de acuerdo, ¿Por qué?
 - c) Neutral
 - d) Parcialmente en desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
19. ¿Qué cambios propone a la organización y como los implementaría?

7.1.2.1. Aplicación de Encuesta

Definidas las preguntas que permitan evidenciar el estado actual de la estructura de la organización, se aplicó la encuesta a 5 personas que están directamente relacionadas con las funciones de la organización.

Obteniendo de esta los siguientes resultados, los cuales serán expresados por medio de tablas de frecuencia, con las siguientes opciones de respuesta.

- a) Totalmente de acuerdo, ¿Por qué?
- b) Parcialmente de acuerdo, ¿Por qué?
- c) Neutral
- d) Parcialmente en desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

1. Las metas de la organización están claramente definidas y difundidas entre los colaboradores.

1	a	B	c	d	e
	1	3	1		

Se evidencia que las metas de la organización están definidas y difundidas por los directivos, se tiene claro para dónde quiere llegar la organización, pero no están por escrito estos objetivos. Son difundidos de forma verbal por los directivos como medio para que los colaboradores sepan dónde se quiere llegar como organización.

2. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos durante el trabajo.

2	a	B	c	d	e
	1	2	1	1	

Se evidencia que los esfuerzos de los colaboradores durante su trabajo son apoyados por el jefe inmediato, lo que incide en que las personas no estén 100% de acuerdo con esta pregunta radica en el tipo de incentivos y motivación que los lleva estar motivados. Pero esto depende del tipo de necesidades de cada uno de los colaboradores.

3. Esta organización NO pone ningún tipo de resistencia al cambio.

3	a	B	c	d	e
		2		1	2

Se manifiesta que la organización incurre resistencia al cambio, esto se ve manifestado tras incurrir en reprocesos o en la ejecución de procesos largos que llevan a descuidar otro tipo de procesos que requieren mayor atención. Se percibe resistencia con cambios de tipo tecnológico que les permita mejorar, por ejemplo en la administración de las bases de datos.

4. El mapa de procesos de la organización es conocido claramente por todos los colaboradores.

4	SI	NO
		5

Claramente se aprecia que los colaboradores no conocen el mapa de procesos, quizá porque no exista o nunca se ha difundido.

5. El mapa de procesos de la organización está claramente difundido entre todos los colaboradores.

5	a	B	c	d	e
		1	1		3

Se evidencia que el mapa de procesos de la organización no ha sido claramente difundido, dicho mapa de procesos de la organización no es conocido por los colaboradores, no ha sido publicado en por ningún medio, manifiestan que no está plasmado en papel pero que si están asignadas las funciones a los colaboradores, siendo una de las percepciones, que por ser una empresa pequeña y familiar no es necesario ese tipo de formalidades.

6. Tengo la información que necesito para desempeñar un buen trabajo.

6	a	B	c	d	e
		3		2	

Cada uno de los colaboradores sabe que cual es su papel dentro de la organización, solo manifiestan que se presentan cambios de último momento que alteran el buen funcionamiento de la organización, no existen planes de contingencia que permitan disminuir el riesgo de este tipo de traumatismos, por ejemplo cambio en la asignación de los salones o cambios en la programación de las clases.

7. La manera en la que se divide el trabajo es lógica.

7	a	B	c	d	e
	1			3	1

Se evidencia que la toma de decisiones es centralizada, llevando a la pérdida de autonomía en los diferentes procesos, adicional que los cambios sugeridos por los colaboradores no son tenidos en cuenta por la resistencia al cambio; se presentan reprocesos en la administración de las bases de datos, siendo manual y luego digital. No existe una distribución equitativa de funciones.

8. Existe la oportunidad de ascender en esta organización.

8	a	B	c	d	e
			1	2	2

Los colaboradores perciben desconfianza por parte de los directivos, no hay delegación de procesos que permitan mayor compromiso por parte de los trabajadores, y no existe un organigrama que permita identificar el nivel jerárquico que permita definir la línea de ascenso dentro de la organización.

9. Conozco la misión de la organización.

9	SI	NO
		5

10. Conozco la visión de la organización.

10	SI	NO
		5

11. La misión de la organización está publicada y difundida entre los colaboradores.

11	SI	NO
		5

12. La visión de la organización está publicada y difundida entre los colaboradores.

12	SI	NO
		5

Los colaboradores encuestados no conocen la misión y visión de la organización, esto evidencia que el trabajo de difusión por parte de los directivos no se está realizando de la manera adecuada o que estas no están documentadas.

13. La organización cuenta con procesos que podrían ser mejorados

13	a	B	c	d	e
	5				

Los colaboradores identifican procesos que deben ser mejorados dentro de la organización, que llevarían a un mejor desarrollo de los objetivos de la organización y a la optimización del tiempo para que este se vea traducido en un mejor servicio al cliente y por ende en un incremento en las ventas. Dentro de los procesos que se identifican están: mejoramiento en el proceso de matrícula de los estudiantes, sistemas de pago, programación en los calendarios académicos, administración de las bases de datos, mayor planeación en la asignación de horarios, clases y salones, liquidación de nómina, puntualidad en con las obligaciones laborales, agilidad en el proceso de atención al cliente.

14. El sueldo que recibo corresponde a la labor que desempeño.

14	a	B	c	d	e
	1	4			

Los trabajadores manifiestan que les gustaría percibir un incentivo adicional cuando tiene temporadas con alto incremento laboral.

15. La organización es puntual con el aspecto salarial de los colaboradores.

15	a	B	c	d	e
		3		1	1

Se manifiesta que la empresa no cuenta con el proceso de gestión de recursos humanos, haciendo que las actividades relacionadas con este proceso no se cumplan de manera normal, en este sentido, se evidencia que los colaboradores no se sienten satisfechos porque reciben pagos parciales o pagos después de las fechas establecidas para ello y en ocasiones se descuida la elaboración de la nómina a tiempo, poniendo en riesgo el cumplimiento de las obligaciones laborales, que tienen implicaciones tanto con el empleado como con las entidades de control.

16. La organización tiene definidos un programa de incentivos y bienestar laboral

16	SI	NO
		5

Con relación al proceso de gestión de recursos humanos, los colaboradores manifiestan que la organización al carecer de dicha área no cuenta con un programa de incentivos o de bienestar laboral que les permitiría estar más motivados y así desarrollar sus actividades laborales con mayor satisfacción.

17. Estaría dispuesto a aceptar un cambio en el ambiente laboral, funciones y bienestar laboral

17	a	B	c	d	e
	4	1			

Los colaboradores están dispuestos al cambio, saben que los cambios son garantía para que los procesos mejoren, depende de la aceptación por parte de los directivos, donde manifiestan ellos, es donde no se da la aceptación del cambio.

18. Me preocupa que las funciones que desempeño actualmente sean cambiadas

18	a	B	c	d	e
	1	1	1		2

La poca claridad en los procesos lleva a los colaboradores a tener temor en el cambio de funciones de desempeñan, la necesidad de definir un mapa de procesos llevaría a que los trabajadores tengan la confianza necesaria para que tengan mayor aceptación en el cambio de las funciones que desempeñan actualmente.

19. ¿Qué cambios propone a la organización y como los implementaría?

Una vez desarrollada la encuesta con los colaboradores, ellos han definido una serie de cambios que ven necesarios para el buen funcionamiento de la organización entre ellos están:

- Mejora en la administración de las bases de datos, con la implementación de un software que permita disminuir los reprocesos en matriculas, pagos, asignación de clases y salones.
- Elaboración de un mapa de procesos u organigrama que les permita identificar su lugar dentro de la organización y el proceso al cual pertenecen.
- Asignación clara de funciones que les permita tener autonomía y confianza con la labor que desempeñan dentro de la organización y lograr mayor compromiso con la organización.
- Definir el sistema de gestión humana que garantice el cumplimiento de las obligaciones laborales y sea el área encargada de elaborar proyectos de incentivos o tablas de salarios variables que motiven a los colaboradores.

- Desarrollo de planes de contingencia cuando se requieran cambios de última hora de la operación de la organización.
- Mejorar el clima laboral y que este no se vea afectado por los cambios de estado de ánimo de los directivos.
- Organización de la distribución de las áreas de trabajo actuales.

Una vez realizada la aplicación de la entrevista y la encuesta a los miembros de la Microempresa del sector Educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, se analizan cada una de las capacidades de la organización permitiendo hallar las fortalezas y debilidades:

- a. Capacidad directiva: realizando el análisis en lo que respecta al proceso administrativo se identifican todas aquellas fortalezas o debilidades en actividades como: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control. Todas estas actividades se encuentran en cabeza de una sola persona, convirtiéndose en una debilidad como lo refleja la entrevista, dado que es el gerente quien desarrolla todas estas actividades y se delega poco.
- b. Capacidad competitiva: hace referencia a todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del servicio, exclusividad, portafolio de servicios, participación en el mercado, canales de comunicación, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc. En donde se reflejan varias fortalezas en comparación con la competencia, como el precio y la flexibilidad de los horarios. Se identifica que estas actividades están bajo la dirección del gerente, pero hay mayor segregación de funciones, se cuenta outsourcing para la publicidad y el desarrollo de contenido web y se manifiesta el proyecto de innovación en el campo tecnológico que facilite el acceso a los clientes -estudiantes aspirantes a educación superior-.
- c. Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con la deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis. De acuerdo a la entrevista el gerente de la microempresa manifiesta que no hay un presupuesto determinado debido a que las operaciones que desarrolla la microempresa dependen mucho de la tendencia del mercado, dando como resultado una debilidad a la hora de definir los costos y gastos de la organización versus lo proyectado. Se encuentra que la compañía realiza aproximaciones a un presupuesto de máximo treinta días que se evalúan y le permiten tomar decisiones poco oportunas.

- d. Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluyen todos los aspectos relacionados la infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos tecnológicos, optimización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, optimización de bases de datos. se identifican fortalezas en la capacidad técnica de la microempresa, de acuerdo a la entrevista y encuesta, donde los proyectos de innovación en tecnología y contenido web, está orientado a mejorar el servicio al cliente. Sus procesos están en la etapa de transición entre lo digital y el papel, actualmente se llevan los procesos paralelos como medida para disminuir el riesgo de pérdida de información.
- e. Capacidad de talento humano: en el análisis de esta capacidad dentro de la microempresa objeto de este trabajo se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc. En donde se refleja una gran inconformidad por parte del personal, dado que la carencia de una estructura que tenga como responsabilidad el proceso de recursos humanos, hace que el personal no encuentre soluciones oportunas a sus requerimientos y que el bienestar y motivación laboral se vean afectados.

Realizando un análisis por separado sobre la encuesta realizada a los trabajadores, se puede identificar desconocimiento sobre varios procesos y estructura organizacional de la microempresa entre ellos:

Estrategia Organizacional: se identifica que los trabajadores no conocen la estrategia organizacional de la empresa, esto se evidencia en preguntas sobre el conocimiento de la misión y visión de la compañía, encontrando que el canal de difusión utilizado por los directivos no es efectivo o que la estrategia organizacional de la Microempresa no está aún definida.

Mapa de Procesos: el personal de la microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, tiene desconocimiento sobre el mapa de procesos de la organización, permitiendo identificar poco trabajo de difusión por parte de la gerencia o la no existencia del Mapa de Procesos dentro de la compañía.

Organigrama: la definición de la estructura organizacional no es conocida por los trabajadores, generando preocupación entre ellos dado que no están definidas las funciones, responsabilidades y el nivel jerárquico en cada uno de los procesos. Adicionalmente al tener este desconocimiento los trabajadores no se encuentran motivados al momento de ascender dentro de la organización.

Procesos de Talento Humano: en la encuesta se evidencia la preocupación por parte de los trabajadores con relación a la carencia de una persona de recursos humanos quien atienda sus requerimientos en cuanto a los errores en la liquidación de la nómina, cumplimiento en las fechas de pago de salarios y seguridad social, la gestión en actividades para el bienestar de los trabajadores en aspectos como capacitaciones y programa de incentivos.

7.2. ANÁLISIS DE INTERNO

7.2.1. DEFINICIÓN DE DEBILIDADES

Las principales debilidades de la Microempresa del Sector educativo no formal son:

Carencia de infraestructura Propia: la Microempresa no posee sedes de trabajo propias, ya que la prestación de un servicio de calidad se requiere una planta de trabajo de base, donde se puedan recibir estudiantes, profesores, personal administrativo y padres de familia. En la actualidad, la empresa paga un canon mensual de arrendamiento por el uso de las instalaciones que utiliza, siendo este uno de los costos más altos en la estructura de costos de operación.

Ubicación de la Microempresa: se encuentra ubicada a uno de los costados del Estadio, siendo esta zona poco atractiva para los clientes, por el acceso cuando hay eventos, por los desórdenes de orden público y por el ruido.

Cargo de Gestión Humana: la Microempresa no cuenta con el cargo de gestión humana, presentado inconformidad en los trabajadores con temas laborales como liquidaciones de salarios, pagos de seguridad social y cumplimiento de obligaciones laborales.

7.2.2. DEFINICIÓN DE FORTALEZAS

Las fortalezas de la microempresa del sector educativo no formal son:

Diseños de procesos: donde se destaca la adaptabilidad de los equipos de trabajo a diferentes situaciones puntuales que exigen un tratamiento específico para conseguir la satisfacción del cliente.

La capacidad de producir soluciones: la rapidez en analizar las necesidades de

los clientes y generar la solución de manera puntual genera un valor agregado en la prestación de un servicio; donde los competidores del mercado generalmente actúan de manera estandarizada.

Desarrollo de estructuras curriculares: permiten que los estudiantes se incorporen a los planes de trabajo o cursos en diferentes momentos durante el transcurso del curso, incluso estando a muy pocos días de la aplicación de pruebas estatales.

7.3. ANÁLISIS DE EXTERNO

7.3.1. DEFINICIÓN DE OPORTUNIDADES

Actualmente la Microempresa tiene la posibilidad de crecer en el entorno digital y eso garantiza una posibilidad ilimitada para generar soluciones a clientes que inclusive no tienen que estar necesariamente en el país, brindando un servicio educativo digital, lo cual es muy importante en la nueva era de las comunicaciones.

Actualmente se está incursionando mediante clases o tutoriales por internet, además de simulacros virtuales, mediante la plataforma de la Microempresa.

7.3.2. DEFINICIÓN DE AMENAZAS

Actualmente desde el interior de la Microempresa es percibida una amenaza social, que se da desde el mismo momento en que iniciaron labores y son los paradigmas de desarrollo y de éxito que tienen los jóvenes, es decir, la necesidad que tienen actualmente los estudiantes de tomar un curso como servicio complementario para garantizar la consecución de notas importantes que van a significar el acceso a universidades. En el peor de los escenarios, si los estudiantes decidieran que ya no es atractivo ingresar a la universidad, pues este servicio no sería tan interesante y esa sería una amenaza.

Para ello actualmente, la Microempresa trabaja arduamente, mediante la socialización de las virtudes de acceder a la vida académica universitaria, no solamente como un generador de oportunidades económicas, sino también desde el ámbito de crecer como persona.

7.3.3. ANÁLISIS DEL SECTOR

7.3.3.1. Competidores Existentes

CORPORACIÓN GIQ

La corporación GIQ³³ cuenta con los siguientes programas:

Pre-ICFES GIQ:

El cual se caracteriza por docentes especializados en la preparación y entrenamiento de estudiantes a presentar la prueba ICFES Saber 11.

Un aprendizaje fácil, a través de mediaciones didácticas modernas apoyadas en tecnología 3.0, permite la asimilación teórica y el desarrollo de habilidades y competencias requeridas para la prueba.

Proporcionan información online permanente y actualizada al acudiente del estudiante, acerca del rendimiento y asistencia de su hijo.

Pre-ICFES GIQ

- *Asesora Personal:* Nuestros estudiantes tienen el acompañamiento durante todo su proceso de una asesora personal, siempre atenta a escucharlo y a velar para que su experiencia en GIQ, sea única y satisfactoria.
- *Pruebas Iniciales:* Psicológica de Orientación Vocacional, Comprensión de Lectura, Diagnóstico Conceptual.
- *Asignaturas:* Matemáticas, Lectura Crítica, Ciencias Naturales, Sociales y Ciudadanas.
- *Talleres Específicos:* Fuera de horario de clase y seleccionados por los estudiantes de acuerdo a la carrera universitaria de su interés, o teniendo en cuenta los requisitos exigidos por las Universidades.
- *Simulacros:* Los simulacros son pruebas conformadas y estructuradas con preguntas “tipo ICFES”. GIQ ofrece simulacros presenciales y virtuales.

Campus Digital: Aprendizaje autónomo, a través de la interacción con nuestra plataforma virtual, disponible las 24 horas al día, los 7 días de la semana. Conceptualización, verificación y desarrollo de competencia.

³³ Organización GIQ (2014) Programas. Disponible en: <http://giq.edu.co/preicfes/>

Horarios y costos:

Martes y jueves en la tarde: Preparación para la Prueba ICFES a realizarse en Abril del 2015: 16:00 Pm a 18:30 Pm - Inversión \$ 630.000

Sábados en la mañana: Preparación para la Prueba ICFES a realizarse en Abril del 2015: 07:00 Am a 12:30 Pm - Inversión \$630.000

Sábados en la tarde: Preparación para la Prueba ICFES a realizarse en Abril del 2015: 13:30 Pm a 19:00 Pm - Inversión \$630.000

Pre-MÉDICO GIQ

Es un programa enfocado en la preparación y entrenamiento intensivo para obtener un alto puntaje en la prueba ICFES, lo que le permitirá al estudiante la libertad de elegir la Universidad donde desea estudiar la carrera de Medicina o cualquier carrera que requiera un alto puntaje en la prueba ICFES Saber 11.

La unión entre los programas Pre-ICFES GIQ y Especialización ICFES*, conforman el Pre-Médico GIQ, el cual le permite a nuestros estudiantes potencializar el puntaje ICFES, facilitando su éxito en los procesos de selección de las diferentes Universidades del País.

Este programa requiere tener buenos fundamentos conceptuales en Matemáticas, Física, Química y Biología, por ello se recomienda complementarlo con el Pre-ICFES GIQ, en cualquiera de sus modalidades.

Pre-ICFES 10º

Desde el año 2003 la Corporación GIQ imparte su programa Pre-ICFES 10º, creado especialmente para jóvenes que inician su décimo grado.

Pre-ICFES 10º le brinda al estudiante la posibilidad de afianzar conocimientos, desarrollando a la vez las habilidades y competencias (interpretativas, argumentativas y propositivas), necesarias para la presentación exitosa de la prueba ICFES.

Iniciar la preparación y entrenamiento, con más tiempo, libera al estudiante de la presión habitual del último grado del bachillerato.

Corporación GIQ Cuenta actualmente con dos sedes en la ciudad de Cali: Sede Sur: Calle10#62B-30 Barrio Limonar y Sede Norte: Av.3N#38N-19 Barrio Prados del Norte.

HELMER PARDO GRUPO EDUCATIVO

El Grupo Educativo Hélder Pardo³⁴ es una entidad privada especializada en las pruebas de estado (SABER) que se ha destacado por obtener los máximos resultados tanto individuales como por colegios, desde 1980.

Misión: El Grupo Educativo Hélder Pardo es una entidad de educación privada no formal dedicada desde 1980 al estudio epistemológico de las pruebas de estado (SABER), con el ánimo de desarrollar programas y material didáctico de apoyo a las instituciones educativas y a los estudiantes en general, dirigidos al mejoramiento de la educación colombiana mediante un fortalecimiento del nivel académico de los bachilleres colombianos y por ende, a la construcción de un mejor porvenir nacional.

Visión: El Grupo Educativo Helmer Pardo proyecta posicionarse antes del año 2020 como la empresa líder en el mercado de preparación en pruebas de estado y pruebas externas de evaluación a instituciones educativas en América por medio de nuestros nuevos desarrollos virtuales, con el objeto de colaborar en el desarrollo de planes de mejoramiento continuo en las instituciones de educación.

El grupo educativo Hélder Pardo cuenta con las siguientes sedes:

Sede Principal: Grupo Educativo Helmer Pardo – Cali, Cúcuta, Bogotá, Montería, Bucaramanga, Ibagué, Neiva, Medellín, Barranquilla, Valledupar, Guajira, Barrancabermeja, Ocaña, Pamplona, Manizales, Pereira, Armenia, Eje Cafetero, Norte del Valle.

Q.I.Q. INVESTIGACIONES EDUCATIVAS

QIQ INVESTIGACIONES EDUCATIVAS³⁵, tiene desarrollados protocolos para el seguimiento de procesos escolares, certificación de docentes, acompañamiento en selección de docentes, pruebas saber de 1 a 11, herramientas virtuales, y asesoría pedagógica que permitirá buscar los resultados que está esperando.

Misión: Diseñar los mejores sistemas de evaluación (cursos, pruebas, materiales, libros) con base en investigaciones propias y /o de otros centros de investigación aliados.

Visión: Proveer a nuestros clientes, confiabilidad y garantía de nuestros productos y servicios educativos, dando garantía de su uso mediante la mejora continua de nuestros procesos y materiales

³⁴ Grupo Educativo Helmer Pardo (2014) Servicios. Disponible en: <http://www.helmerpardo.com/servicios.html>

³⁵ QIQ Investigaciones educativas (2013) Servicios. Disponible en: <http://qiqinvestigacioneseducativas.com/servicios.html>

QIQ cuenta, entre otros, con los siguientes servicios:

Pre – ICFES

Este curso se desarrolla en tres módulos, el estudiante debe pagar en cada una de las tres fases:

Primera fase – Tips:

Horario 1: Miércoles y jueves de 3:30 P.M a 6:00 P.M. (Sep 17 a Oct 9)

Horario 2: Sábados de 8:00 A.M. a 2:20 P.M. (Ene 31 a Feb 21)

Inversión: \$144.000

48 horas

Segunda fase – Seminario:

Horario 1: Miércoles y jueves de 3:30 P.M a 6:00 P.M. (Ene 8 a Mar 5)

Horario 2: Sábados de 8:00 A.M. a 2:20 P.M. (Ene 31 a Mar 7)

Inversión: \$216.000 (contado) ó 2 cuotas de \$120.000

Tercera fase: Profundización:

Horario 1: Miércoles y jueves de 3:00 P.M a 6:00 P.M. (Ene 28 a Mar 26)

Horario 2: Sábados de 8:00 A.M. a 4:50 P.M. (Ene 31 a Mar 21)

Inversión: \$456.000 (contado) ó 2 cuotas de \$240.000

87 horas

Pre – MÉDICO

Fase de preparación para la prueba de admisión, en la cual el estudiante selecciona una de las dos modalidades (básica o avanzada):

Modalidad avanzada:

Sábados 8:00 A.M. a 2:40 P.M. (Ago. 9 a Oct 11)

Inversión: \$600.000 (contado) ó 2 cuotas de \$345.000

Modalidad básica:

Jueves (Ago. 4 a Sep 25)

Inversión: \$210.000 (contado) ó 2 cuotas de \$120.750

Fase médica:

Miércoles y jueves de 4:00 P.M a 7:00 P.M. (Oct 15 a Nov 27)

Inversión: \$300.000 (contado) ó 2 cuotas de \$170.000

Uniforme: \$60.000

Incluye certificación del aprendizaje

7.3.3.2. Competidores Potenciales

LOS TRES EDITORES S.A.S.

Constituida en 1997, en la ciudad de Cali. Son una empresa certificada por el Icontec. Cuentan con el respaldo de una red de más de treinta distribuidores a nivel nacional, además, con sus productos y servicios, la empresa está comprometida con el apoyo a la educación con calidad, cumpliendo con el objetivo de "producir conocimiento teórico, práctico y de investigación que aporte a la calidad de la educación en los niveles de preescolar, básica, media y superior". De esta forma, contribuye a la formación de sujetos integrales, con capacidad para comprender e interactuar con los diversos escenarios de la vida social, es decir, busca "formar individuos competentes para la vida"³⁶.

Visión: Posicionarnos como el mejor facilitador de herramientas pedagógicas en el país, siendo elegidos por nuestros clientes como la empresa más confiable, eficiente, actualizada, competitiva y con el mejor servicio ofrecido.

Misión: Apoyar a las instituciones educativas con herramientas pedagógicas de calidad creadas bajo los estándares y lineamientos propuestos por el Ministerio de Educación Nacional para alcanzar el desarrollo pleno de la educación con un equipo humano competente y comprometido, soportado en una infraestructura tecnológica de punta.

Productos

- *Herramientas de entrenamiento:* La evaluación es uno de los procesos más importantes y complejos en la valoración de la formación integral de los

³⁶ Los Tres Editores S.A.S. (2014) Productos. Disponible en: <http://www.lostreseditores.com/nosotros.php?id=2>

educandos. Desde ésta se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora académica de los estudiantes, lo que lleva a valorar los niveles de desempeño (proceso de incorporación de los estándares básicos) y el dominio de los conocimientos que deben potencializarse desde cada una de las áreas del conocimiento.

- *Material de repaso:* Los Tres Editores S.A.S. ofrece material de repaso estructurado con los estándares definidos por el Ministerio de Educación Nacional y los parámetros de valoración del Estado. Este material permite al estudiante abordar todos los conocimientos de manera amena, sencilla y clara.
- *Descarga de material educativo:* Información que permitirá afianzar los procesos de la praxis pedagógica que gira en torno a las dinámicas individuales, colectivas o institucionales en aras de proyectar rutas de mejoramiento continuo.
- *Capacitación a docentes:* El nuevo paradigma de la educación plantea interrogantes relacionados con la pedagogía de los procesos educativos. Fueron estas inquietudes y la apertura al mejoramiento continuo planteado en la Ley 115 de 1994, Capítulo II en sus artículos 109, 110 y 111, los que motivaron en Los Tres Editores S.A.S. el desarrollo de "procesos de formación docente" soportados en un personal idóneo, capacitado y con experiencia para fortalecer las dinámicas pedagógicas, institucionales, según las necesidades específicas de cualquier institución educativa del país.
- *Material virtual:* Es una metodología que facilita el aprendizaje a través de los recursos que proporciona la tecnología y el internet, motivando a los estudiantes a investigar y desarrollar el pensamiento crítico, lógico, científico y las competencias comunicativas para la toma de decisiones.

Los Tres Editores S.A.S cuenta con una "malla curricular" diseñada con fundamento en los estándares básicos, lineamientos, procesos y competencias; soportada, además, en la normatividad, políticas y direccionamiento del Ministerio de Educación Nacional para los ciclos de educación básica y media desde la perspectiva de:

Servicios: Se desarrollan pruebas tipo saber a los estudiantes, las cuales reflejan unos resultados; dichos resultados son entregados a cada estamento de la siguiente forma:

Los resultados de las pruebas se entregan, por cada estudiante, impresos a color, discriminados por:

- Puntaje por materia.

- Componentes.
- Niveles de competencias.
- Puntaje interdisciplinar.
- Profundización.
- Orientación vocacional.

Por institución: Los resultados (impresos y en CD) están diseñados con gráficas y estadísticas que indican el nivel de conocimiento de los estudiantes. Estos resultados incluyen:

- Consolidado de los resultados por estudiante y por grupo.
- Comparativo por cursos.
- Acumulado por materia vs. promedio nacional.
- Listado de fortalezas académicas por estudiante.
- Estadísticas por materia, especificando pregunta, componente, competencia, respuesta correcta, promedio general y desviación estándar.
- Acumulado por materia y curso.

Por municipio y/o departamento: El informe (impreso y en CD) contiene:

- Certificado de fortalezas y debilidades.
- Consolidado de los resultados por estudiante e institución.
- Cuadro comparativo por colegios.
- Estadísticas por materia.
- Acumulados por materia (barras).

Adicionalmente, Los Tres Editores S.A.S. entrega una carpeta que evidencia claramente la importancia de la aplicación de las evaluaciones de seguimiento académico dentro del proceso de aprendizaje. Así mismo, incluye, de forma práctica y dinámica, la forma correcta de realizar la interpretación de los resultados, comparándolos con los de las pruebas a nivel nacional.

CORPORACIÓN ASED

ASED³⁷ se ha consolidado como uno de los más importantes asesores educativos, especializados en evaluación y desarrollo de soluciones, para la preparación hacia la presentación de la Prueba de Estado y Pruebas Saber, a través de una variada oferta que incluye:

Cursos Preicfes: programas de formación, dentro o fuera de la institución.

Pruebas Preicfes y Pruebas para Evaluar Competencias de Primero a Noveno Grado: Pensando en las instituciones educativas y sus necesidades, ASED elabora propuestas pedagógicas donde aplica las investigaciones y avances realizados sobre el tema de las competencias, facilitando la aplicación de los proyectos de evaluación al interior del aula de clase, con recursos propios de las instituciones y apoyados con materiales, pruebas y asesorías, que facilitan el trabajo docente frente a la evaluación por competencias.

El Portafolio de Servicios ASED, en permanente desarrollo y actualización frente a los cambios continuos del sector educativo, brinda a su institución soluciones ajustadas a sus requerimientos y necesidades específicas.

Asesoría especializada – acompañamiento continuo en sus proyectos pedagógicos

La apropiación de los fundamentos pedagógicos y la aplicación en el aula de clase de sus proyectos educativos implementados con los productos especializados de ASED, sólo es posible con el trabajo práctico con los docentes y directivos docentes. Cada propuesta educativa de ASED desarrolla una fundamentación pedagógica pertinente y actualizada, la cual será divulgada y aplicada a través de jornadas tipo taller con los docentes y la institución, quienes al final de cada asesoría no sólo tendrán la información sino que la habrán puesto en práctica.

Capacitación (Educación Continuada): Sobre desarrollo y Evaluación de Competencias en el Aula, Sobre Construcción de Pruebas que evalúen competencias y, sobre los fundamentos teóricos de los procesos para construir y evaluar competencias.

Cursos Preicfes Para Décimo y Undécimo: Los programas de formación ASED - CÓDIGO ICFES para Décimo y Undécimo Grado, son una propuesta académica que permite a los jóvenes anticiparse a la Prueba de Estado, a través del ejercicio de sus competencias y habilidades de pensamiento, y el afianzamiento de

³⁷ Corporación ASED (2014) Portafolio. Disponible en: <http://corporacionased.edu.co/ased/portafolio/>

procesos lectores en un programa con docentes especializados en el proceso de mediación y con material de trabajo que les permitirá igualmente, a los estudiantes ambientarse en la metodología y estructura propia de la prueba y a la institución, facilitar el diagnóstico de competencias de sus estudiantes.

El programa se constituye por las siguientes fases:

Fase de inducción: incluye jornada de orientación y un test diagnóstico de competencias.

Fase de desarrollo temático: jornadas pedagógicas con apoyo de material académico y talleres de resolución de problemas de comprensión lectora.

Fase de evaluación: pruebas estructuradas y actualizadas con el enfoque del ICFES, y procesos de retroalimentación post-pruebas con los estudiantes y las instituciones participantes.

Sedes: Principal: Bucaramanga, también en: Cali, Medellín, Cúcuta, Manizales, Armenia.

GRUPO FORMARTE

El Grupo Formarte³⁸ tiene como reto transformar la vida de los estudiantes para que logre sus sueños a través de la excelencia en la educación.

Valores: Calidez humana, excelencia, lealtad, respeto, sentido de pertenencia y honestidad

Productos

Pre-Saber Formarte: En el Pre-Saber FORMARTE se darán las herramientas necesarias para alcanzar el más alto puntaje en las pruebas de estado. Además se preparará a los estudiantes para importantes universidades públicas del país tales como la Universidad Industrial de Santander (UIS), la Universidad de caldas, Universidad del valle, cuyo criterio de admisión es el examen ICFES– saber 11°.

Propósito del examen:

- Generar un gran apoyo para el ingreso a la Educación Superior.
- Guiar al estudiante en sus competencias para cada una de las áreas evaluadas, con el ánimo de aportar elementos en su opción profesional.
- Sirve de ancla para otorgar beneficios educativos.

³⁸ Preuniversitario Formarte (2014) Productos. Disponible en: <http://www.formarte.edu.co/cali/pre-saber-11/precios-y-horarios-presaber>.

- Contribuye a los procesos de autoevaluación y mejoramiento constante de las instituciones escolares.
- Es un indicador de calidad para las instituciones educativas y municipios del país.
- Construye bases y genera herramientas para el desarrollo de investigaciones y estudios culturales, sociales y educativos.

Contenido Pre Saber 11: Este contenido está sujeto a lo establecido por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES, ya que es dicha entidad la que determina las características de la prueba (SABER 11°). De acuerdo con lo anterior los contenidos del curso van directamente relacionados con estas exigencias del ente gubernamental.

Estas pruebas evaluarían las 7 áreas / competencias siguientes:

- Lectura Crítica (genérica)
- Matemáticas
- Razonamiento Cuantitativo (genérica)
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales
- Competencias Ciudadanas (genérica)
- Inglés (genérica)

Tarifas Pre Saber 11 fin de semana Intersemestral

Fin de Semana

Sábado 8:00 am - 5:00 pm

Inversión: \$595.000; financiado: \$655.000 4 cuotas de \$163.750

Descuento del 15% hasta el 2 de agosto

Sábado 1:00 pm - 5:00 pm y Domingo 9:00 am - 12:00 m

Inversión: \$595.000; financiado: \$655.000 4 cuotas \$163.750

Descuento del 35% hasta el 2 de agosto

El curso contará con vacaciones entre el 13 de diciembre de 2014 y el 17 de enero de 2015. Finaliza la última semana de marzo de 2015

El curso Incluye:

- Simulacros Tipo ICFES
- Texto Guía
- Taller de orientación profesional
- Taller de Manejo de ansiedad y estrés
- Clases Presenciales

Referente a los competidores existentes, cabe aclarar que la falta de información con respecto al competidor Helmer Pardo es debido a que dicha empresa desarrolla su actividad directamente en los diferentes colegios de las ciudades donde presta sus servicios, por lo cual no cuenta con información que no sea para clientes institucionales, siendo esta una dificultad para acceder a ella.

Basados en los datos obtenidos en el proceso de identificación de cada uno de los competidores, se ha desarrollado un cuadro comparativo, el cual se muestra a continuación, en el cual se han tomado como variables a comparar: el precio y duración en horas de cada uno de los cursos, pues se considera que estos son los aspectos más relevantes que tiene en cuenta un cliente de este tipo de servicios a la hora de tomar la decisión de acceder al servicio.

Tabla 3. Comparativo de las características ofrecidas por los competidores directos de la Microempresa objeto del presente estudio, en sus cursos de Pre-Icfes y Pre-Médico en la ciudad de Cali.						
CORPORACIÓN GIQ	DURACIÓN DEL CURSO		No. DE HORAS		COSTO DEL CURSO	
	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO
	(Sep. 20/14 – Abr/15) Total: 26 Semanas		Sábados de 7am - 12:30 ó 1:30 - 7pm		Inicial \$330.000 y 3 cuotas mensuales de \$100.000	Inicial \$470.000 y 4 cuotas mensuales de \$225.000
			5,5 Horas semanales		Valor total: \$630.000	Valor total: \$1.370.000
			143 Horas totales		Valor hora: \$ 4.450	Valor hora: \$ 9.580
Q.I.Q. INVESTIGACIONES EDUCATIVAS	1 Etapa: Tips para responder preguntas (Sep. 20/14): 2 Semanas	(Oct 15 a Nov 27/14) Total: 7 Semanas	Sábados de 8am - 2:30pm 6.5 Horas semanales y 39 horas en las etapas 1 y 2	Miércoles y jueves de 4:00pm a 7:00pm, es decir 6 Horas semanales	1 Contado de \$144.000	2 pagos: 1 contado de \$300.000 o dos cuotas mensuales de \$170.000 y el
	2 Etapa: Seminarios (Oct/14): 4 Semanas				1 Contado de \$216.000 ó 2 cuotas mensual	

Tabla 3. Comparativo de las características ofrecidas por los competidores directos de la Microempresa objeto del presente estudio, en sus cursos de Pre-Icfes y Pre-Médico en la ciudad de Cali.						
	DURACIÓN DEL CURSO		No. DE HORAS		COSTO DEL CURSO	
	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO
					es de \$120.000	segundo pago es de \$600.00
	3 Etapa: Profundización (Nov/14): 4 Semanas		Sábados de 8am - 5:00pm, es decir 8 Horas semanales		1 Contado de \$561.500 ó 2 cuotas mensual es de \$290.000	0 de contado o dos cuotas mensuales es de \$345.000
	Total: 10 Semanas		71 Horas totales	42 Horas totales	Valor total: \$921.500 Valor hora: \$ 12.978	Valor total: \$900.000 Valor hora: \$ 21.429
GRUPO FORMARTE	(Ago. 30/14 – Abr/15) Total: 29 Semanas		Sábados de 8am - 1:00pm, es decir 5 Horas semanales		1 contado de \$600.000 o 4 cuotas mensual es de \$154.000	Valor total: \$900.000 Valor hora: \$ 6.923

Tabla 3. Comparativo de las características ofrecidas por los competidores directos de la Microempresa objeto del presente estudio, en sus cursos de Pre-Icfes y Pre-Médico en la ciudad de Cali.						
	DURACIÓN DEL CURSO		No. DE HORAS		COSTO DEL CURSO	
	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO
			130 Horas totales		Valor total: \$600.000 Valor hora: \$ 4.616	
MICROEMPRESA DEL ESTUDIO	(Ago. 30/14 – Abr/15) Total: 29 Semanas	(Ago. 30/14 – Jul/15) Total: 46 Semanas	Sábados de 8am - 1pm, es decir 5 Horas semanales	Sábados de 8am - 1pm y de 1:30 a 4pm, es decir 7.5 Horas semanales	Valor del curso \$450.000 ó \$410.000 pagando de contado. También: 1 pago de \$150.000 y 3 cuotas de \$100.000 . Descuento para estudiantes de colegios	Valor del curso \$1.200.000 ó \$960.000 pagando de contado o 4 cuotas de \$300.000

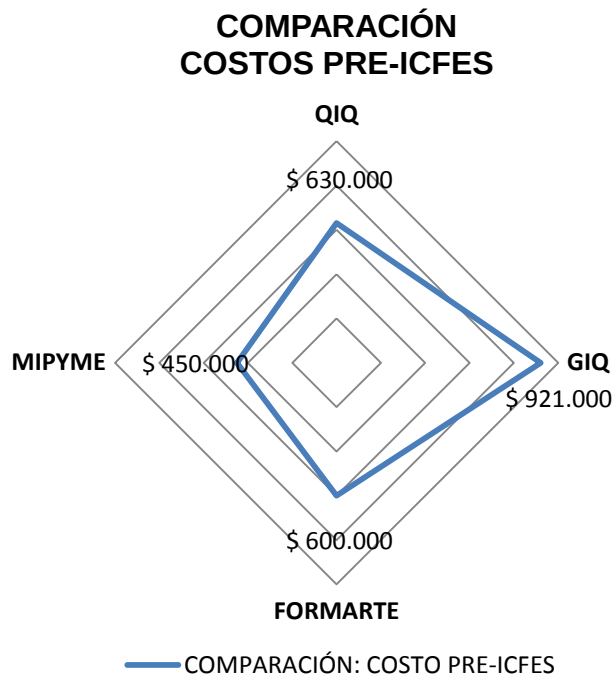
Tabla 3. Comparativo de las características ofrecidas por los competidores directos de la Microempresa objeto del presente estudio, en sus cursos de Pre-Icfes y Pre-Médico en la ciudad de Cali.						
	DURACIÓN DEL CURSO		No. DE HORAS		COSTO DEL CURSO	
	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO	PRE-ICFES	PRE-MÉDICO
					públicos (\$410.000 ó \$390.000 pagando de contado)	
			145 Horas totales	345 Horas totales	Valor total: \$450.000 Valor hora: \$ 3.103	Valor total: \$1.200.000 Valor hora: \$ 3.478

Fuente: Elaboración Propia

* En temporada navideña hay un receso de 3 semanas, el cual ya está descontado al calcular el número de semanas del curso

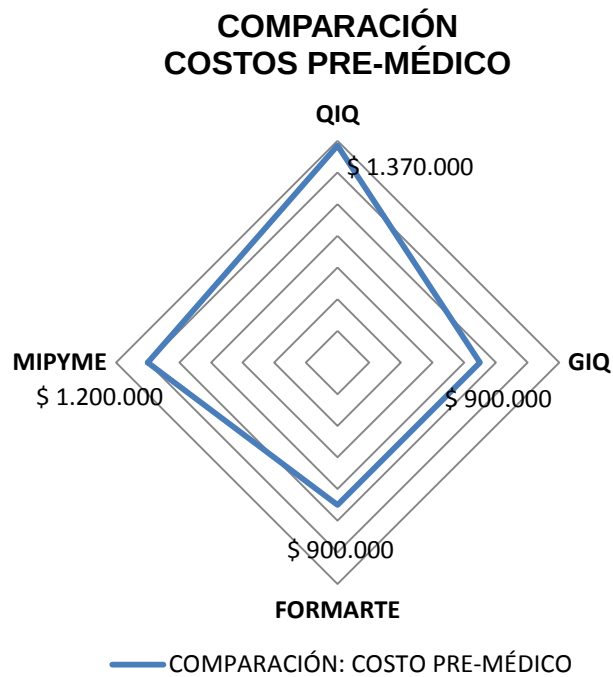
** El horario tomado para realizar los comparativos fue el de los días sábados, debido a que es el que tiene mayor afluencia de estudiantes.

De acuerdo con el comparativo anterior, se pueden apreciar las diferencias en los costos tanto del curso Pre-Icfes como del Pre-Médico.



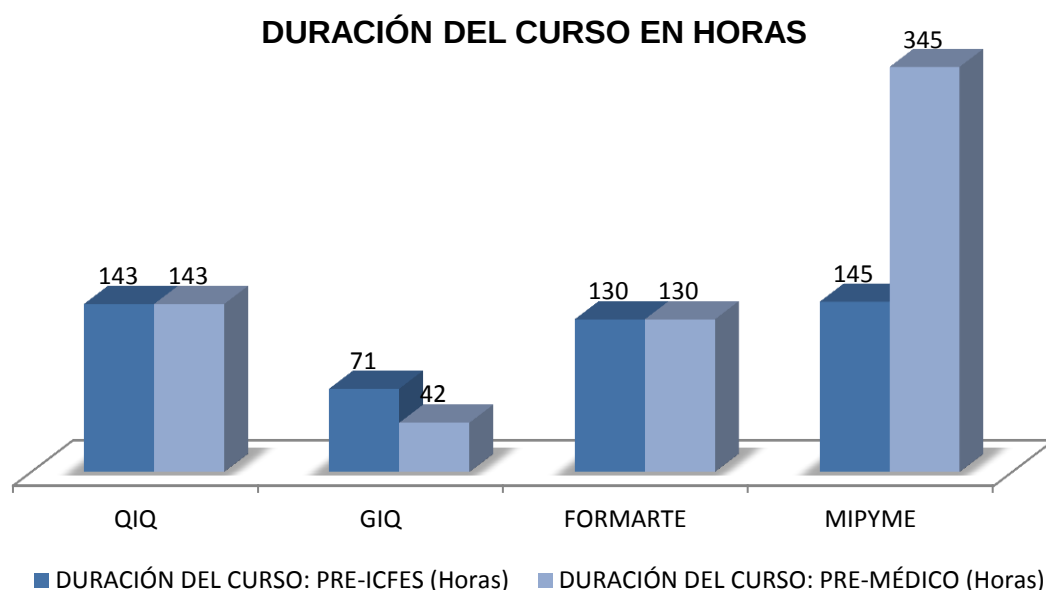
Con relación al costo del curso Pre-Icfes ofrecido por la Microempresa objeto del presente estudio, es claro que se encuentra por debajo el precio establecido por sus más inmediatos competidores, lo cual refleja una ventaja competitiva en el mercado, dando mayor posibilidad a los estudiantes de menores ingresos poder adquirir el curso.

La empresa con mayores precios en el servicio de Pre-Icfes es GIQ con un precio de \$921.000, el 51% más en comparación con la Microempresa, hace que en cuanto al precio no sea una competencia cercana. En cambio las empresas QIQ y Formarte manejan una diferencia en precios del 29% y 25% respectivamente, porcentajes que pueden ser disminuidos por la competencia si ajustan costos internos y representarían una amenaza latente para la Microempresa, que al mantenerse con precios por debajo de la competencia garantiza un mayor número de clientes, que buscan la economía y un buen servicio.



El costo del Pre-Médico de la Microempresa objeto del presente estudio se encuentra muy cerca del que tienen establecidos sus competidores, no obstante cabe mencionar que cuentan con una ventaja competitiva como lo es el número de horas ofrecidas, lo cual lo hace diferente de los otros.

Analizando los precios de Pre-Medico de la competencia en comparación con la Microempresa se observa que está por encima de Formarte y GIQ con un 33% de diferencia en el precio del servicio y por debajo de los precios de QIQ en un 12%. De esta forma se analiza que en el precio de venta de Pre-Medico no es tan competitivo dado que se encuentran precios más bajos en el mercado.



Analizando la intensidad horaria entre los competidores más cercanos en cada uno de los servicios prestados se observa que la Microempresa presenta un mayor número de horas en la preparación de sus clientes, en el caso del servicio de Pre-Médico tiene una mayor intensidad horaria directamente proporcional con el valor cobrado por este servicio.

7.3.3.3. Recursos Y Proveedores

La Microempresa del sector educativo no formal, objeto de estudio para el presente trabajo, cuenta con los siguientes recursos o insumos para poder llevar a cabo un normal funcionamiento en su operación:

Espacios locativos

La operación de la microempresa se lleva a cabo en una sede, contratada bajo arrendamiento, ubicada en la Carrera 36 # 5B1-80 barrio San Fernando de la ciudad de Cali; dicha sede cuenta con cuatro plantas (pisos), de las cuales son de uso de la microempresa la tercera y cuarta planta.

Productos

Papelería, representada en el material de estudio (cuadernillos) que se entregan a cada uno de los estudiantes una vez empiezan las clases, según sea la temática a desarrollar, también se requiere el papel con el cual se desarrollan las funciones rutinarias de oficina (cartas, documentos, memorandos, notas informativas, etc.).

Aseo y cafetería, los cuales se adquieren con una frecuencia mensual, teniendo en cuenta que tanto el azúcar y el café, para el caso de los productos de cafetería son alimentos no perecederos, lo cual permite que se pueda tener gran provisión, al igual que insumos de aseo.

Servicios

Desarrolladores de software: Frecuentemente se debe contratar el servicio de personal técnico, capacitado para desarrollar los programas de calificación de los diversos simulacros que son aplicados a los estudiantes, cabe aclarar que de acuerdo con los continuos cambios que hace el ICFES a la prueba de estado para ingreso a la educación superior (Prueba Saber 11), la microempresa se ve obligada a reaccionar a dichos cambios con el fin de estar a la par con lo dispuesto por el ICFES y así estar actualizado en sus productos y/o servicios a ofrecer.

Desarrolladores de material pedagógico: Una característica de la microempresa objeto del estudio, es que con cierta regularidad está actualizando el material pedagógico con el cual se llevan a cabo la clases de las diversas asignaturas que son ofrecidas, esto sumado a los cambios impuestos desde el ICFES en cuanto a contenidos curriculares de las asignaturas a ser evaluadas por las pruebas de estado. Es por ello que se requiere contar con el servicio de docentes dedicados a desarrollar material nuevo, estos docentes son contratados por horas para desempeñar dicha labor.

Docentes: De acuerdo con la programación de asignaturas a desarrollar durante el período de duración del curso, así mismo es llevado a cabo el proceso de vinculación de los docentes que serán encargados de impartir dichas cátedras. Una vez se hace la primera evaluación o simulacro a los estudiantes, tras cierto número de clases cursadas, según sean los resultados globales de dicho simulacro se puede modificar la programación de docentes en lo que resta del curso, esto se debe a que en las asignaturas que no se han obtenido los resultados esperados en la evaluación, se procede a reprogramar clases de refuerzo con el fin de que los estudiantes superen estas falencias detectadas.

Personal Administrativo: La Microempresa cuenta con 6 colaboradores directos, entre los que se encuentra su gerente. Quienes se encargan de llevar a cabo todas las labores que permitan la operación de la microempresa (brindar información, matricular, elaboración de documentos, programación, labores de mercadeo, ventas, etc.) a excepción de dictar clase, labor que desempeñan los docentes vinculados.

Medios de Comunicación: La microempresa en su función de mercadeo para atraer nuevos clientes utiliza varios medios por los cuales accede al mercado

objetivo, estos medios son:

Pauta en la emisora Radio Planeta, programa “Sin Cover” (Canal 14), Diario Occidente, Páginas Amarillas (Publicar S.A.), Revista Universia; además de distribución de publicidad impresa en los diferentes colegios de Cali y sus alrededores (Yumbo, Candelaria, Palmira, Jamundí), difusión mediante participación activa en eventos desarrollados con colegios y universidades de la región.

Recursos Tecnológicos

La microempresa tiene en su inventario un total de: 5 computadores de escritorio, 6 computadores portátiles (usados para reproducir diapositivas en los salones), 7 Video Beams, 3 impresoras, 1 fotocopidora, 1 scanner para calificar simulacros. Además de software para calificación de simulacros.

Los proveedores de los diferentes productos requeridos por la microempresa en muchos de los casos son de acuerdo a la mejor oferta que se de en el mercado, solamente conservan fijo el proveedor de la papelería.

8. PLAN DE ACCIÓN PARA LA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

Analizadas las fuentes de información: entrevista, encuestas y observación se identifica que el modelo propuesto debe estar enfocado en realizar una propuesta de Diseño Organizacional para una Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Donde se debe plantear el mapa de procesos de la organización, la definición y distribución de funciones, establecer un organigrama, trabajar sobre el proceso de gestión humana y gestión estratégica.

Se evidencia también que la empresa carece de un mecanismo de difusión para dar a conocer la planeación estratégica.

Todos estos aspectos a mejorar en la organización serán tenidos en cuenta en el plan de acción, con el cual se pretende brindar a la dirección de la empresa una herramienta que le permita llevar a cabo las acciones pertinentes para lograr un mejoramiento en los procesos que han sido identificados con oportunidad de mejora.

- Elaborar un mapa de procesos, donde queden claramente definidos los diferentes procesos que comprenden la operación de la empresa y las funciones que comprende cada uno de ellos.
- Establecer un organigrama que permita ver cómo está compuesta la organización, según sus diferentes áreas y las maneras en que se relacionan formalmente.
- Desarrollar y aplicar procesos de gestión humana al interior de la organización, brindando así a los empleados ese respaldo que han manifestado carecer actualmente. Este deberá comprender aspectos como: Elaboración de nómina, elaboración de contratos, medición del rendimiento de los empleados, diseño de un plan de incentivos, actividades que incentiven el buen clima laboral, bienestar laboral, funciones de relaciones laborales, atención de quejas y reclamos de los empleados, sanciones, despidos, plan carrera dentro de la empresa; entre otros que podrían ser incluidos de acuerdo con las particularidades que se presenten en un momento dado en la organización.
- Proponer la misión y la visión de la Microempresa: las cuales, de acuerdo con las encuestas, no están claramente definidos ni por consiguiente difundidos.

Tabla 4. Plan de acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

DIFICULTAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Ausencia de misión y visión dentro de la organización	Diseñar y establecer aspectos de planeación estratégica tales como la misión y visión	Desarrollar reunión con los diferentes estamentos involucrados en la operación de la Microempresa, con el propósito de definir la misión y visión de la manera más adecuada y pertinente para la organización. Diseñar estrategias de difusión de dicha misión y visión, al interior y exterior de la organización. Revisar que los aspectos relacionados con el servicio a ofrecer (currículos, atención al cliente, horarios, costos, entre otros) estén en concordancia con la misión y la visión ya	Número de reuniones realizadas durante el proceso de realización de la misión y la visión. Número de estrategias de difusión ejecutadas / Número de estrategias propuestas. Número de aspectos que sean acordes a la misión y visión / Número total de aspectos revisados	Personal directivo, docentes, personal administrativo; además de la logística pertinente para llevar a cabo dicha actividad.	Costo de la Hora/Trabajador empleada en la elaboración de la misión y la visión, según el salario devengado por cada participante de las reuniones. Elaboración de los carteles y folletos con la nueva información a publicar (Aprox. \$100.000)	Dirección general de la compañía	Primeras dos semanas durante la aplicación del presente plan de acción.

DIFICULTAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
		establecidas.					
Desconocimiento de los procesos que comprende la organización	Establecer formalmente y documentar los procesos con los que cuenta la organización. Definir claramente las funciones que se llevan a cabo en cada uno de los procesos, para cada uno de los colaboradores.	Definir en conjunto con el personal administrativo los diferentes procesos que comprende la operación de la Microempresa, según su naturaleza: estratégicos, misionales y de apoyo Documentar cada función o actividad que sea llevada a cabo al interior de los procesos anteriormente definidos. Difundir gráficamente al interior de la organización el mapa de procesos, con el propósito de ser entendido por cada uno de los colaboradores donde evidencien la interacción de los diferentes procesos que	Número de trabajadores involucrados en el proceso de definir los diferentes procesos que comprende la operación / Total de empleados Número de procesos documentados Número de personas que conocen el mapa de procesos	Personal directivo, personal administrativo; además de la logística pertinente para llevar a cabo dichas actividades.	Costo de la Hora/Trabajador de dos horas laborales de cada uno de los empleados que participen durante la definición y documentación de dicho mapa de procesos, según su salario devengado. Elaboración de los carteles y folletos con la nueva información a publicar y difundir. \$50.000	Dirección general de la compañía	De la segunda a la cuarta semana de haber iniciado el proceso de implementación del plan de acción.

DIFICULTAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
		posee la empresa para la prestación de sus servicios.					
Desconocimiento por parte del personal administrativo de la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa y su interrelación.	Documentar las diferentes áreas de la empresa existentes (informalmente), mediante la elaboración del organigrama que permita oficializar dicha interacción de las diferentes áreas y sus cargos.	Definir los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con su jerarquía. Establecer las responsabilidades, orden y disposición de los cargos. Elaborar el manual de procedimientos, en el cual se especificará cada puesto. Plasmar gráficamente este organigrama para ser difundido en la organización.	Número de puestos de trabajo definidos jerárquicamente Personas que conocen el organigrama de la organización Número de puestos con manual de procedimientos ya definido / Total de puestos en la organización Número de empleados que conocen el organigrama de la empresa	Todo el personal de la organización, además de la logística pertinente para llevar a cabo dichas actividades.	Costo en \$ del tiempo laboral que puedan tardar, cada uno de los empleados que participen durante la elaboración del organigrama y el manual de funciones, según su salario devengado. Elaboración de la papelería relacionada con este proceso de difusión. \$100.000	Dirección general de la compañía	De la segunda a la cuarta semana de haber iniciado el proceso de implementación del plan de acción.
Ausencia de políticas, procedimientos, actividades, planes, entre otras; relacionadas con	Desarrollar y aplicar procesos de gestión humana	Identificar las funciones para el proceso de Gestión Humana	Número de funciones identificadas para ser desempeñadas en el proceso de Gestión Humana	Personal con capacidades para desarrollar el proceso de gestión del recursos	Valor en pesos del proceso de selección, capacitación y aumento salarial al funcionario seleccionado	Dirección general de la compañía	Desde la quinta semana de implementación del plan de acción es requerida dicha asignación, una

DIFICULTAD	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADORES	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
el área de Gestión de los recursos Humanos		Seleccionar a uno de los funcionarios para desempeñar las funciones de Gestión Humana. Capacitar en gestión del talento Humano al Empleado Seleccionado Entregar a esta persona seleccionada todas las responsabilidades que conlleva desarrollar los procesos de gestión humana.	Número de empleados postulados para desempeñar las funciones de Gestión Humana / total de empleados Empleado capacitado, con las habilidades para desempeñar procesos de Gestión Humana Acta de entrega de las nuevas responsabilidades al empleado en el desarrollo de procesos de gestión humana	humanos	para desempeñar las funciones del proceso de gestión humana		vez estén definidos los aspectos de Planeación estratégica.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el cronograma de las actividades que serían llevadas a cabo durante la implementación del plan de acción sugerido a la Microempresa objeto del presente estudio, el cual tendría una duración de seis semanas para ser ejecutado.

Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali							
OBJETIVOS	ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Diseñar y establecer aspectos de planeación estratégica tales como la misión y visión	Desarrollar reunión con los diferentes estamentos involucrados en la operación de la Microempresa objeto de estudio, con el propósito de poder definir la misión y visión de la manera más adecuada y pertinente para la organización.						
	Revisar que los aspectos relacionados con el servicio a ofrecer (currículos, atención al cliente, horarios, costos, entre otros) estén en concordancia con la misión y la visión ya establecidas.						
	Diseñar estrategias de difusión de dicha misión y visión, al interior y exterior de la organización.						

Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
• Establecer formalmente y documentar los procesos con los que cuenta la organización. • Definir claramente las funciones que se llevan a cabo en cada uno de los procesos, para de cada uno de los colaboradores	Definir en conjunto con el personal administrativo los diferentes procesos que comprende la normal operación de la Microempresa, según su naturaleza: estratégicos, misionales y de apoyo.						
	Documentar cada función o actividad que sea llevada a cabo al interior de los procesos anteriormente definidos.						
	Difundir gráficamente al interior de la organización el mapa de procesos, con el propósito de ser entendido por cada uno de los colaboradores donde evidencien la interacción de los diferentes procesos que posee la empresa para la prestación de sus servicios.						
Documentar las diferentes áreas de la empresa existentes	Definir los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con su jerarquía.						
	Establecer las responsabilidades, orden y						

Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
(informalmente) mediante la elaboración del organigrama que permita oficializar entre el personal dicha interacción de las diferentes áreas y sus cargos.	disposición de los cargos.						
	Elaborar el manual de procedimientos, en el cual se especificará cada puesto.						
	Plasmar gráficamente este organigrama para ser difundido en la organización.						
Desarrollo y aplicación de procesos de gestión humana	Identificar las funciones para el proceso de Gestión Humana						
	Seleccionar a uno de los funcionarios para desempeñar las funciones de Gestión Humana.						
	Capacitar en gestión del talento Humano al Empleado Seleccionado						

Tabla 5. Cronograma del Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
	Entregar a esta persona seleccionada todas las responsabilidades que conlleva desarrollar los procesos de gestión humana.						

Tabla 6. Control y seguimiento al Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

ACTIVIDADES	Progreso de las actividades en porcentaje (%)					
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Desarrollar reunión con los diferentes estamentos involucrados en la operación de la Microempresa objeto de estudio, con el propósito de poder definir la misión y visión de la manera más adecuada y pertinente para la organización.						
Revisar que los aspectos relacionados con el servicio a ofrecer (currículos, atención al cliente, horarios, costos, entre otros) estén en concordancia con la misión y la visión ya establecidas.						
Diseñar estrategias de difusión de dicha misión y visión, al interior y exterior de la organización.						

Tabla 6. Control y seguimiento al Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

ACTIVIDADES	Progreso de las actividades en porcentaje (%)					
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Definir en conjunto con el personal administrativo los diferentes procesos que comprende la normal operación de la Microempresa, según su naturaleza: estratégicos, misionales y de apoyo.						
Documentar cada función o actividad que sea llevada a cabo al interior de los procesos anteriormente definidos.						
Difundir gráficamente al interior de la organización el mapa de procesos, con el propósito de ser entendido por cada uno de los colaboradores donde evidencien la interacción de los diferentes procesos que posee la empresa para la prestación de sus servicios.						
Definir los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con su jerarquía.						
Establecer las responsabilidades, orden y disposición de los cargos.						
Elaborar el manual de procedimientos, en el cual se especificará cada puesto.						
Plasmar gráficamente este organigrama para ser difundido en la organización.						
Identificar las funciones para el proceso de Gestión Humana						

Tabla 6. Control y seguimiento al Plan de Acción propuesto para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali

ACTIVIDADES	Progreso de las actividades en porcentaje (%)					
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Seleccionar a uno de los funcionarios para desempeñar las funciones de Gestión Humana.						
Capacitar en gestión del talento Humano al Empleado Seleccionado						
Entregar a esta persona seleccionada todas las responsabilidades que conlleva desarrollar los procesos de gestión humana.						

9. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MICROEMPRESA DEL SECTOR EDUCATIVO NO FORMAL, UBICADA EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI

De acuerdo con el plan de acción para la Microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, se propone llevar a cabo las acciones encaminadas a solucionar las situaciones identificadas como susceptibles de mejora al interior de la organización, estas oportunidades son:

- Establecer aspectos relacionados con la planeación estratégica de la compañía, tales como la misión y la visión, los cuales, de acuerdo con las encuestas, no están claramente definidos por ende tampoco difundidos. A pesar que los empleados cuentan con información pertinente referente al quehacer de la empresa y su proyección al futuro, esta información ha sido suministrada verbalmente de tipo informal, por lo cual no es percibida de la mejor manera.

Retomando la información extraída de las encuestas, la entrevista y la observación al interior de la empresa, uno de los contrastes encontrados fue que el directivo manifestó tener claramente definidos estos conceptos de planeación estratégica, pero los empleados del área administrativa opinaron todo lo contrario, lo cual lleva a concluir que efectivamente la misión y visión están claras para el directivo, pero de manera informal o no han sido claramente difundidas entre los colaboradores, puesto que al momento de solicitarlas no las tenía en ningún documento, es por ello que una de las recomendaciones va encaminada a desarrollar este aspecto que se considera de gran importancia en cualquier organización, más aún en una como esta, donde se pretende crecer en el mediano plazo.

De acuerdo con lo anterior se han desarrollado las siguientes propuestas de Misión y Visión, las cuales son puestas a consideración de la gerencia de la Microempresa, para que le hagan las modificaciones, en caso que estas las requieran.

Misión

Brindar servicios educativos complementarios, que permitan la satisfacción de los clientes, mediante la obtención de los mejores resultados en las pruebas saber, utilizando estrategias innovadoras, además de un servicio humanizado y flexible que se diferencie de los competidores, generando así rentabilidad a los socios fundadores.

Visión

Incursionar en la prestación de servicios de Educación no formal por medio de contenidos digitales, desde los canales de comunicación como página web interactivas, simulacros virtuales, logrando hacia el año 2016 ser uno de los

proveedores de educación complementaria de más fácil acceso en el suroccidente colombiano, para los clientes que buscan las opciones de preparación para las pruebas saber.

- Elaborar un mapa de procesos, donde queden claramente definidos los diferentes procesos que comprenden la operación de la empresa y las funciones que comprende cada uno de ellos. Una de las justificaciones que manifiesta la dirección de la compañía tras no contar con aspectos como el mapa de procesos, hace referencia a que es una empresa pequeña donde siempre se ha manejado la informalidad en los procesos, pero que a pesar de ello, cada quien sabe lo que tiene que hacer y sabe en qué parte del eslabón de la cadena se encuentra al desarrollar sus funciones; siendo esta una teoría que deja ver que hay cierta resistencia al cambio por parte de la dirección a implementar nuevos modelos de administración. Es por ello que se consideró importante sugerir la implementación de dicho mapa de procesos, ya que sirve como punto de referencia para cualquier colaborador que le permite identificar su proceso de ejecución y su interacción con los demás procesos que interactúan en la operación; conociendo así de una manera más amplia su empresa.

De acuerdo con el análisis interno de la Microempresa se propone el siguiente Mapa de Procesos, donde se busca mostrar el papel que desempeña cada proceso dentro de la organización y la importancia para el cumplimiento de la misión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En el mapa de procesos se encuentran:

Procesos Gerenciales³⁹: los cuales incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección; en este caso conformado por: Gestión gerencial que está a cargo del gerente de la organización, quien toma las decisiones que definen el rumbo de la misma, Gestión Administrativa: la cual se encarga de coordinar que toda la operación durante la prestación del servicio se lleve a cabo sin ningún contratiempo (Personal de apoyo, secretaria, personal de oficios varios, etc.); Gestión Comercial: también a cargo del gerente, en este caso es encargado de interactuar con los clientes actuales y potenciales, llevar a cabo los procesos de ventas, etc.

Procesos Misionales: En los procesos misionales, que son la razón de ser de la organización, en el desarrollo de los procesos misionales se cumple con el objeto de la Microempresa, este proceso se conforma por la prestación de Servicios.

Procesos de Apoyo: se definen como aquellos procesos que buscan la provisión de todos los recursos que son necesarios en los procesos de apoyo y gerenciales y/o estratégicos; en este caso se componen por:

Gestión de talento humano: que tiene como función garantizar el bienestar de los colaboradores, con el desarrollo de actividades como la liquidación de nómina, cumplimiento de pagos de salarios y seguridad social, desarrollo de programas de bienestar que motiven a los empleados, entre otros.

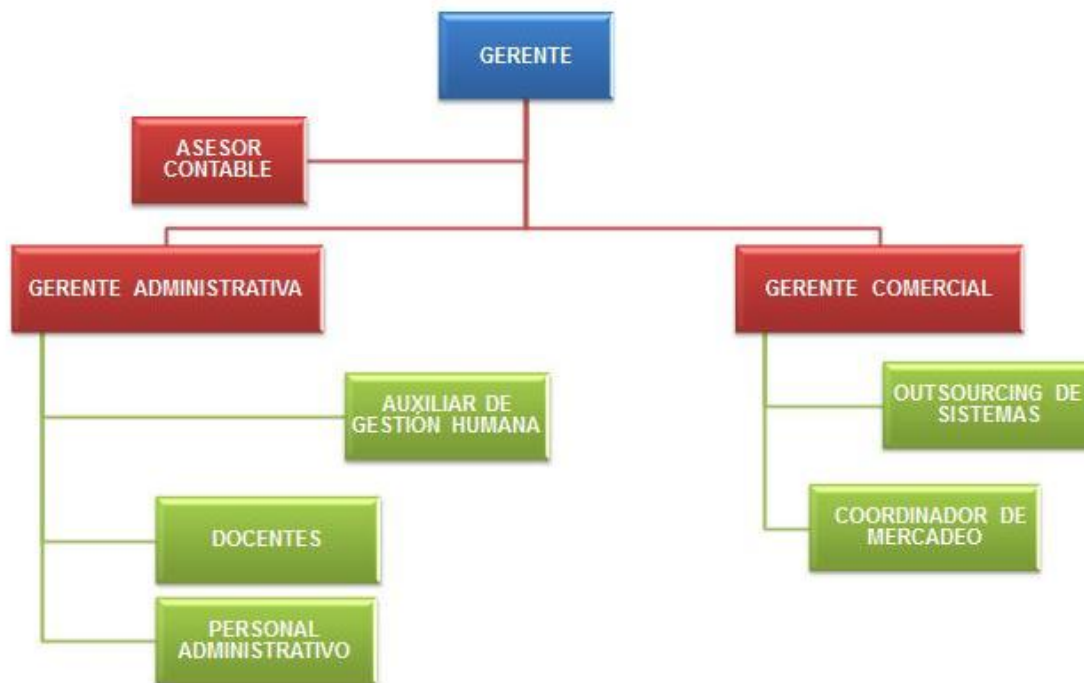
Gestión de la Información y Gestión tecnológica: Para que la prestación del servicio sea de excelente calidad, la organización cuenta con procesos que van de la mano con los avances tecnológicos (software especializados en: calificación de simulacros, bases de datos, registro de estudiantes, etc.) y así poder estar a la vanguardia.

Estos dos últimos procesos son subcontratados por la compañía, dado el nivel de especialización.

- Establecer un organigrama que permita ver cómo está compuesta la organización, según sus diferentes áreas y las maneras en que se relacionan formalmente. Al igual que el punto anterior, realmente es importante hacer este tipo de recomendaciones a una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, puesto que generan en los colaboradores un ambiente de mayor formalidad del que se venía dando previamente, lo cual de alguna manera se verá reflejado en un mejor clima laboral y mayor rendimiento organizacional.

³⁹ ATEHORTUA, Federico. Gestión y Auditoria de la Calidad Para Las Organizaciones Públicas: Norma NTCGP 1000:2004 CONFORME A LA LEY 872 DE 2003. 1 Ed. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. 2005, p. 98

Se propone el siguiente organigrama, teniendo en cuenta el número de personas con las que cuenta la organización y las funciones que desempeñan en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica de la estructura de la Microempresa propuesta muestra las relaciones entre el Gerente quien toma las decisiones en los diferentes procesos de la organización, se observa que tiene a cargo a la Gerente Administrativa y el Gerente Comercial, además de un staff contable, quien debe encargarse de todas las obligaciones legales y tributarias de la Compañía.

La Gerencia Administrativa quien se encarga de supervisar todos los procesos administrativos, vigilar el cumplimiento de las obligaciones con los empleados y proveedores, adicionalmente cuenta con el apoyo del Coordinador de talento humano quien controla el tema de horarios de los docentes y del personal administrativo con el objetivo de mantener en orden el tema laboral y lograr que los trabajadores se sientan satisfechos con el cumplimiento de las condiciones laborales.

La Gerencia Comercial se encarga de todos los procesos de mercadeo y ventas de la organización, cuenta con un Staff de Sistemas quienes se encargan de administrar las bases de datos de los clientes, y el coordinador de mercadeo quien es la persona encargada del análisis de la competencia y del desarrollo de nuevas

estrategias para lograr la competitividad de la Microempresa.

- Desarrollo y aplicación de procesos de gestión humana: en la etapa inicial del proceso se propone la selección de la persona dentro de la organización con capacidades como liderazgo, buenas relaciones humanas, trabajo en equipo, capacidad de resolución de conflictos y toma de decisiones, para el desarrollo de las funciones de gestión humana, teniendo en cuenta la estructura, tamaño y número de colaboradores de la organización, se logra con una persona cubrir todas las funciones relacionadas con el área de talento humanos al interior de la organización, brindando así a los empleados ese respaldo que han manifestado carecer actualmente. Este deberá comprender aspectos como: Elaboración de nómina, elaboración de contratos, medición del rendimiento de los empleados, diseño de un plan de incentivos, actividades que incentiven el buen clima laboral, bienestar laboral, funciones de relaciones laborales, atención de quejas y reclamos, sanciones, despidos, plan carrera dentro de la empresa; entre otros que podrían ser incluidos de acuerdo con las particularidades que se presenten en un momento dado en la organización.

Esta persona contará con capacitación sobre las actividades a desarrollar y posteriormente serán asignadas las funciones para su desarrollo.

Objetivos del proceso de gestión humana

Mantener un recurso humano competitivo, calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Microempresa, a través de la implementación de planes de administración de recursos humanos, así como propender por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de legislación laboral.

Funciones a desarrollar en el proceso de gestión humana

Coordinar los procesos de reclutamiento, clasificación y selección del talento humano en la Microempresa; desarrollar procesos de:

- Acciones de personal (Nómina, aspectos de ley)
- Evaluaciones de desempeño
- Compensación
- Bienestar laboral
- Relaciones laborales
- Capacitaciones
- Atención de consultas y reclamos por parte de los empleados
- Motivación laboral
- Organizar reuniones de integración
- Sanciones disciplinarias
- Despidos
- Seguridad laboral

10.RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Microempresa del Sector Educativo no Formal, Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali realizar un permanente monitoreo de la competencia (Benchmarking) y a los cambios constantes en el entorno educativo, puesto que cada día las Universidades están modificando sus metodologías de ingreso, en especial en la Educación Superior pública, para el caso particular la Universidad del Valle cuando decide aplicar pruebas de admisión en algunos de sus programas académicos de pregrado. Esto, permitirá una reacción oportuna que brinde una posibilidad a los clientes de satisfacer la necesidad de preparación para acceder a la educación complementaria.

De esta manera la institución contará con mayores elementos que permitan realizar ajustes y mejorar los procesos de formación y mercadeo. Así mismo, no verse sorprendidos en caso de que la competencia haya tomado ventajas en el mercado.

La Microempresa cuenta con la posibilidad de incursionar en el sector educativo, desde el ámbito digital sienta esta una oportunidad, razón por la cual actualmente trabajan en el desarrollo de nuevos servicios de educación complementaria dirigidos a clientes que estén dispuestos a adquirir un producto vía web; se considera importante con el propósito de sacar el mayor provecho a las oportunidades que pueda ofrecer el sector de servicios.

La Microempresa del sector educativo no formal de la ciudad de Santiago de Cali debe mejorar el proceso de direccionamiento de decisiones entre el gerente y sus colaboradores, la cualificación del equipo de trabajo, la evaluación conjunta y periódica, orientados a fortalecer la planeación estratégica para lograr que los cambios al interior de la organización, la aplicación de la propuesta de diseño organizacional y el plan de cambio sean retroalimentados y asimilados de manera positiva por todos los miembros.

Con la aplicación del plan de mejora se recomienda realizar el seguimiento continuo, con el objetivo de medir las mejoras presentadas con la difusión del mapa de procesos, del organigrama.

11. CONCLUSIONES

Mediante el presente trabajo se presenta una aproximación de plan de cambio y propuesta de diseño organizacional que permita la mejora de los procesos administrativos y comerciales de la microempresa del sector educativo no formal, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

La estructura organizacional actual de la Microempresa, de acuerdo con el estudio realizado y conforme a su funcionamiento en la actualidad, permite deducir que cuenta con una estructura, que cumple con muchos de los aspectos característicos de la estructura simple, propuesta por Idalberto Chiavenato; dado que se caracteriza por su poca formalidad en los cargos.

Presenta centralización de la autoridad en el gerente, se percibe poca planeación y análisis frente a la toma de decisiones, muy poca estructura jerárquica, entre otros aspectos.

Frente a los competidores, la Microempresa objeto del presente estudio, presenta algunas ventajas competitivas:

1. La flexibilidad de sus horarios permitiendo el acceso a los estudiantes en horarios diferentes a los que este ha adquirido el servicio facilitando su acceso.
2. Con la aplicación de la herramienta Benchmarking para el análisis de la competencia, se identificó con respecto a la variable de costo de los servicios Pre Icfes y Pre Medico, que la Microempresa analizada cuenta con una ventaja en el costo de los cursos, ofreciendo sus servicios a menor precio con relación a la competencia.

Siendo aspectos muy importantes para los clientes, aumentando la cantidad y la preferencia en el mercado, lo que la ha posicionado en el sector de los servicios educativos complementarios en la ciudad de Santiago de Cali.

Mediante la aplicación y análisis de la entrevista al gerente y la encuesta a los empleados de la Microempresa se identificó con relación al Diseño organizacional que:

- No tiene mapa de Procesos
- No tiene Organigrama
- No está definido el canal ni estrategias de comunicación interna
- No hay estructura definida para el proceso de Gestión Humana

Una vez analizada la información se procedió al diseño y construcción del plan de acción y la propuesta de mejoramiento, que incluye la revisión de referencias, estudios de caso similares y la competencia.

De acuerdo con las necesidades identificadas, en la Microempresa, durante el presente estudio, se da respuesta a la pregunta ¿Cuál sería el diseño organizacional más apropiado para la Microempresa del sector educativo ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, que permita potenciar las fortalezas y desarrollar planes de acción generen oportunidades de mejora? Donde, con el Plan de acción y la propuesta de diseño organizacional se define la estructura básica del mapa que establece los procesos de gestión gerenciales bajo la dirección del actual gerente, debido al nivel e importancia de las decisiones y el poco personal con el que cuenta actualmente la microempresa.

Este plan de acción establece como procesos misionales la gestión de la prestación de servicios y como proceso de apoyo, la gestión de talento humano. De la cual, se desprende la propuesta de desarrollar y aplicar procesos de gestión humana, recomendando realizar este proceso en una primera etapa mediante la selección de una persona dentro de la Microempresa con las capacidades para desarrollar las funciones de gestión humana y la posterior capacitación de dicha persona, considerando el tamaño de la empresa y el número de empleados.

La gestión de la información al momento del estudio se encuentra en desarrollo, mediante la aplicación de un software de administración de bases de datos y La gestión tecnológica con un outsourcing que cubre la demanda en este aspecto.

Una vez concluido el trabajo de investigación se puede observar como el ambiente educativo que propende la Universidad del Valle, arroja herramientas que pueden ser utilizadas por los estudiantes para afectar el sector real de nuestra región, otorgando a las pequeñas y medianas empresas como es el caso de esta Microempresa un plan de acción y una Propuesta de Diseño Organizacional que le permita mejorar sus procesos internos, la toma de decisiones y la lleve a ser más competitiva.

12. BIBLIOGRAFÍA

- ATEHORTUA, Federico. Gestión y Auditoria de la Calidad Para Las Organizaciones Públicas: Norma NTCGP 1000:2004 CONFORME A LA LEY 872 DE 2003. 1 Ed. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. 2005, p. 98
- BETANCOURT G., Benjamín. Diseño Organizacional, La Estructura: De las estructuras verticales a las organizaciones horizontales. 2 Ed. Colombia, 2011. Cap. 1 p. 18, 19
- CARRILLO DE ALBORNOZ Y SERRA, José M. Manual de Autodiagnóstico Estratégico. España. 2005. ESIC Editorial. Cap. 12 p. 117
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2 Ed. México: McGraw Hill. 2009, p. 92 – 93, 100, 106 – 109
- DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional 9ª Ed. México: Thompson. 2007. Cap. 2. p. 56, 57, 69
- FERNÁNDEZ, Manuel., SÁNCHEZ, José C., Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación. Ediciones Díaz De Santos S.A., España. 1997. p. 246
- GARCÍA, Martínez V. El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2002; 21:91-92.
- HELLRIEGEL, Don., JACKSON E., Susan y SLOCUM Jr., Jhon W. Administración un Enfoque basado en Competencias. 11ª Ed. Cengage Learning Editores, S.A. México. 2009. p. 358
- HERNÁNDEZ O., Carlos. Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. 1 Ed. Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica, 1996. Cap. 4. p. 90
- KRAS, Eva, La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberoamérica, México 1991, p.18
- LÓPEZ T., Marcelo; CORREA O., Jorge I. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. 1 Ed. Universidad de Caldas., Colombia. 2007 p. 32 – 33

- MALHOTRA Naresh K. Investigación de Mercados. 5 Ed. Pearson Education, Inc. México. 2008., p. 181, 183, 202
- MANUAL., Dirección y Gestión de Empresas. Gestión de Proyectos., Publicaciones Vértice S.L. España. 2008 p. 25
- Manual Estructuras Organizativas. 2 Ed. Publicaciones Vértice. España. 2007., Tema 1. Estructura Organizativa. Funciones y Procesos. p. 10
- MORENO Carlos I., Políticas, Incentivos y Cambio Organizacional en la Educación Superior en México. 1 Ed. Editorial Universitaria. Universidad de Guadalajara, México. 2014, Cap. 4
- PINTO C. Mario E. Desarrollo Organizacional. 1 Ed. Red Tercer Milenio S.C. México. 2012, p. 13, 14, 23, 26 – 27
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. Administración. 8 Ed. Pearson. 2005. Cap. 10 p. 234-235
- ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5 Ed. Pearson Prentice Hall. México. Cap. 13 p. 207
- SAINZ De V., José M., El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. España. 2008. Cap. 4 p. 124, 125
- ZAPATA D. Álvaro. Análisis y Diseño Organizacional. 1 Ed. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2008, Cap. 1 p. 31-32
- Corporación ASED (2014) Portafolio. Disponible en: <http://corporacionased.edu.co/ased/portafolio/>
- Definición ABC. 2015., Disponible en: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>
- Grupo Educativo Helmer Pardo (2014) Servicios. Disponible en: <http://www.helmerpardo.com/servicios.html>
- Los Tres Editores S.A.S. (2014) Productos. Disponible en: <http://www.lostreseditores.com/nosotros.php?id=2>
- Organización GIQ (2014) Programas. Disponible en: <http://giq.edu.co/preicfes/>

- Preuniversitario Formarte (2014) Productos. Disponible en:
<http://www.formarte.edu.co/cali/pre-saber-11/precios-y-horarios-presaber>.
- QIQ Investigaciones educativas (2013) Servicios. Disponible en:
<http://qiqinvestigacioneseducativas.com/servicios.html>