

**PLAN ESTRATÉGICO DESDE EL DISEÑO DE CARGOS PARA LA EMPRESA RICO
COCO A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**



MONICA ANDREA GURRUTE CALAMBAS

YUDI MARCELA TORRES TORRES

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRACION

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SANTIAGO DE CALI.

2019

**PLAN ESTRATÉGICO DESDE EL DISEÑO DE CARGOS PARA LA EMPRESA RICO
COCO A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL**

MONICA ANDREA GURRUTE CALAMBAS

YUDI MARCELA TORRES TORRES

**Asesoría empresarial como opción de grado, presentado como requisito para optar el título
de profesional en administración de empresas**

Directora de trabajo de grado

Laura Salas Arbeláez

UNIVERSIDAD DEL VALLE.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRACION

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

SANTIAGO DE CALI.

2019

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, febrero de 2019

Contenido

Contenido

Introducción	10
1. Justificación y pertinencia	12
2. Planteamiento del problema	13
2.1 Pregunta de investigación.	15
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
4. Metodología de la investigación	16
4.1 Tipo de investigación	16
5.2 Fuentes y Técnicas de recolección de la información	17
6. Marco de Referencia	18
6.1 Marco Contextual	18
6.2 Marco teórico.	19
6.2.1 Estrategia	21
6.3 Tipos de Estrategias	23
Estrategia como un plan	23
Estrategia como patrón	24
Estrategia como posición	24
La estrategia como perspectiva	24
6.5.1 Tipos de estructuras.	38
6.6 Análisis y diseño de cargos	43
7. Resultados	54
7.1 Diagnóstico interno y externo	54
7.1.1 Análisis externo	54
Internet y redes sociales:	66
7.1.2. Análisis interno	70
7.1.2.2. Análisis de la cultura organizacional	72
7.1.2.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	73
Gestión y situación contable y financiera	73

Productos y mercados	74
Gestión comercial	75
Gestión y situación de la producción	75
Programación de la producción	78
Gestión de suministros	78
Gestión de los sistemas de información	79
7.1.2.4. Gestión humana	79
8. Conclusiones	110
9. Recomendaciones	111
10. Bibliografía	113
12. Anexos	116

Lista de gráficos

Grafico 1. Tasa de escolaridad	52
Grafico 2. Exportaciones e importaciones entre 2001-2017.	56
Grafico 3. Participación en el mercado	85

Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de estrategias	26
Tabla 2. Desempleo	53
Tabla 4. Análisis interno.	75
Tabla 5. DOFA	80
Tabla 6. Estrategias DOFA.....	83
Tabla 7. Análisis EFE.....	85
Tabla 8. Análisis	
EFI.....	86
Tabla 9. Diseño de cargos 1.....	92
Tabla 10. Diseño de cargos 2.....	93
Tabla 11. Diseño de cargos 3.....	95
Tabla 12. diseño de cargos 4.....	97
Tabla 13. diseño de cargos 5.....	100
Tabla 14. Diseño de cargos 6.....	103
Tabla 15. Diseño de cargos 7.....	105

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo del proceso de administración estratégica	25
Ilustración 2. PIB 2018	49
Ilustración 3. IPC 2018	50
Ilustración 4. Establecimientos, matrícula y docentes por nivel educativo para el año 2015	52
Ilustración 5. Mapa estratégico	86
Ilustración 6. Organigrama	87
Ilustración 7. Organigrama específico	88

Lista de anexos

Anexo 1.....	123
Anexo 2.....	125

Introducción

El siguiente trabajo de grado plantea el diseño de cargos dentro de la organización como herramienta para lograr una mejora constante en los procesos de producción y un buen clima laboral, además, se obtengan los resultados esperados a nivel empresarial. Adicionalmente, es relevante mencionar que todas las teorías administrativas establecidas a lo largo de la historia proporcionan la información necesaria para estructurar las prácticas de gestión humana en las organizaciones y promover la eficiencia en los distintos procedimientos, procurando que todas las actividades de la entidad se ejecuten correctamente por medio de un personal apto y capacitado.

El objetivo de una estrategia y estructura organizacional es promover el diseño de perfil y cargo idóneo obteniendo relaciones formales para facilitar la realización de funciones, toma de decisiones, liderazgo y culminación de metas. Por lo tanto, la coherencia estratégica está ligada en principio a establecer la estrategia, a través de las diferentes herramientas. Cuando se cuenta con la estrategia se puede diseñar la estructura, y solo cuando ya se cuenta con la estructura se pueden diseñar los cargos (Huamán y Ríos, 2013),. Para lo anterior, se efectuó un análisis externo e interno, el cual proporcionó información esencial para conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del entorno empresarial y organizacional con el fin de establecer estrategias que garanticen el éxito de la organización, cargos alienados a la estrategia, pues la “estructura sigue a la estrategia” (Chandler, 1990).

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es diseñar los cargos de la empresa Rico Coco a partir de la definición de la estrategia y la estructura. La empresa al carecer de estos tres componentes (estrategia, estructura y cargos definidos) requiere la realización de todo en esta investigación. Para cumplir con este objetivo se utilizó una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo con el cual se desarrolló la investigación, para esto se analizaron amplios criterios fundamentados en diferentes autores en relación con la información generada por la empresa.

La investigación se llevó a cabo de la siguiente manera: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo general, objetivos específicos, metodología de investigación, técnicas de recolección de información (primarias y secundarias), marco referencial (definiciones según los diferentes temas a aplicar durante la investigación), desarrollo de la investigación (análisis DOFA, matriz EFE y EFI, entrevistas, estrategias, misión, visión y diseño de los cargos pertinente) conclusiones y recomendaciones. Lo anteriormente mencionado se ejecutó para brindar una asesoría que permita mejorar la estructura, las estrategias y crear el diseño de cargos de la empresa RICO COCO con el fin de contribuir a su crecimiento a nivel organizacional.

1. Justificación y pertinencia

En la actualidad, las organizaciones deben enfocarse en las distintas exigencias que plantea el mercado para ser competitivo; sin embargo, desde la gestión humana se debe establecer en las organizaciones una estructura organizacional, donde fácilmente se puedan comprender las funciones y obligaciones de cada puesto de trabajo. Además de esto, establecer una serie de parámetros que le ofrezcan a la organización sostenibilidad para desarrollar las tareas que se han planteado en el presente y lograr sacar ventaja para aquellas que se desarrollarán a futuro, gran parte de esta sostenibilidad depende de los procesos que se realicen en el área de gestión humana ya que es esta encargada del personal, comprendiendo no sólo las metas del área de producción, sino el conjunto de cualidades humanas, que le permitirán establecer que dicho personal es el adecuado para el desarrollo de la tarea. En relación con lo anterior, la empresa Rico Coco ubicada en la ciudad de Cali busca implementar algunas de las principales tareas que desarrolla dicha área, contemplando las características de la empresa y el tipo de mercado en el que actualmente compite; algunas de estas tareas son: definición de estructura, diseño y análisis de cargos, condiciones laborales, entre otras.

Enfrentarse a la competencia, no sólo con organizaciones propias del país, sino también aquellas de nivel internacional donde se cuentan con procesos debidamente estandarizados resulta ser un serio inconveniente cuando no se ha realizado la debida inversión en capacitación para fortalecer competencias es decir, aquellas características específicas de comportamiento que se espera cada empleado demuestre, ya que, por su naturaleza, se traducen en un alto desempeño laboral y, por tanto, en un elemento definitivo

al momento de competir en el mercado. En la estrategia del Factor Humano, en la actualidad la organización cuenta con recursos como la capacitación y la certificación dentro del esquema de la Administración del Desempeño, como una manera de asegurar las metas del negocio, pero también de generar una fuerte identificación de los colaboradores con la empresa

2. Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta la relevancia de la gestión humana Chiavenato (2007) afirma que las personas dentro de las organizaciones son un componente trascendental ya que son los que pueden tomar decisiones razonables y aportar ideas, de esta forma la gestión del talento humano es una ventaja competitiva organizacional, ya que se encarga de establecer estrategias para administrar los diferentes recursos de la empresa y seguidamente orientarla en pro de obtener mejores resultados para sostenerse en el mercado y posteriormente crecer. Según Huamán y Ríos (2015) afirman que es de vital importancia que la gestión humana sea estratégica puesto que con esto se va a lograr una visión organizacional y por medio de esto diseñar un modelo organizativo pertinente dependiendo el tipo de empresa.

Según López, Cacique y Ferrer (2011) es necesario reconocer la relevancia del **diseño y análisis de cargos** dentro de cualquier empresa puesto que es un método que permite planear y administrar con el objetivo de maximizar los recursos humanos, financieros y técnicos, logrando así una mejor producción. Para ellos el **diseño de cargos** es un desglose de las diferentes tareas que componen un lugar de trabajo teniendo en cuenta el entorno en donde se labora y el perfil que deben tener los sujetos que desempeñen los cargos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es importante mencionar que la empresa Rico Coco cuenta con más de 14 años en el mercado y se dedica a la producción y comercialización de productos a base de coco, ofreciendo calidad en cada uno de los procesos que en ella se desarrollan de esta manera lograr las metas propuestas y afianzar su crecimiento en el suroccidente colombiano y el territorio nacional. Sin embargo, para alcanzar de dicho objetivo la organización no cuenta con procesos internos eficientes ni estandarizados pensados en su gestión, tampoco ha implementado estrategias y no cuenta con un área de gestión humana por ende no hay una efectividad en sus diferentes actividades, afectando negativamente a la organización. En esta misma línea, algunos autores mencionan que las organizaciones, sin importar el **tipo** de tamaño, deben articular de manera estratégica la estrategia, la estructura y el diseño de cargos (Huamán y Ríos, 2013; Chandler, 1990), En este caso, aunque la empresa no cuenta con cargos definidos, tampoco cuenta con una estrategia y una estructura que los potencie. Así, dentro de los principales problemas encontrados en la organización están:

- No existe una estructura organizacional definida que permita identificar las principales funciones de los miembros de la organización y esto a su vez promueve la informalidad en el desarrollo de tareas y funciones.
- No tienen una estrategia clara, lo que conlleva a que no se tenga una visión organizacional pertinente.
- Los cargos, las funciones, objetivos y tareas, no se encuentran definidos, por ende no es posible definir una evaluación de los diferentes perfiles dentro de la organización.
- Confusión en el desarrollo de tareas por parte del personal.

- Bajo rendimiento y falencias del personal al momento de desarrollar sus funciones
- Poca supervisión y control de los procesos debido a la ausencia de un Manual de cargos.

En este sentido, no existe hasta la fecha un diseño de cargos alineado a la estrategia y a la estructura de la organización que permita mejorar los procesos y ser más competitiva en el mercado, debido a esto se hace necesario implementar una estrategia, seguidamente definir una estructura y por último un diseño de cargos para que de esta forma haya un mejoramiento a nivel general en la empresa.

2.1 Pregunta de investigación.

¿Cómo debe ser el diseño del perfil y manual de cargos de la empresa RICO COCO a partir de la formulación de su estratégica y estructura organizacional?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar el perfil y manual de cargos de la empresa Rico Coco a partir de la formulación de la estrategia y la estructura organizacional

3.2 Objetivos específicos.

- Diagnosticar las variables internas y externas de Rico Coco.
- Definir la misión y la visión de Rico Coco en conjunto con la empresa.
- Establecer la estrategia de la organización.
- Definir la estructura organizacional de la empresa a partir de la estrategia.
- Analizar y diseñar los cargos de la empresa Rico Coco.

4. Metodología de la investigación

4.1 Tipo de investigación

La investigación a aplicar en la empresa Rico Coco es de tipo exploratoria, descriptivo y cualitativa; pretendiendo recoger datos que apoyen la teoría desde percepción en falta de estructuración de algunos de los procesos de gestión humana, se extraigan los resultados y luego se analicen minuciosamente a fin de obtener generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2010), las investigaciones exploratorias se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no ha sido abordado; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el tema de estudio, o bien, si deseamos investigar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que la investigación exploratoria sirve para relacionarnos con fenómenos desconocidos obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Para la investigación de tipo descriptiva, Sampieri, Collado y Lucio (2010) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos,

comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere. El objetivo de la investigación descriptiva es medir una serie de conceptos en un lugar específico por ello mide, evalúa, recolecta datos sobre diferentes conceptos, dimensiones o componente del fenómeno para poder realizar una descripción de lo que se quiere investigar.

Para la investigación de tipo cualitativa, según Sampieri, Collado y Lucio (2010) este método se orienta por importancia de temas o áreas de investigación y las indagaciones o supuestos se pueden formular antes, simultáneo o posterior a la recolección de datos. Normalmente estas actividades se emplean primordialmente para explorar cuáles son las preguntas de investigación más relevantes y seguidamente pulirlas y por último contestarlas, es decir el método cualitativo busca realizar un análisis social para desarrollar un planteamiento de acuerdo con los datos observados.

5.2 Fuentes y Técnicas de recolección de la información

Las principales fuentes de recolección utilizadas para el desarrollo de la investigación son:

- **Primaria:** conocidas como aquellas donde el investigador reúne información con el propósito específico de abordar el problema que enfrenta. La recolección de datos primarios se puede extraer por medio de las diferentes entrevistas realizadas a los trabajadores y la gerencia de la empresa (Ver Anexo 1 y 2). La fuente primaria para este caso son los empleados y el gerente de la organización.

- Secundaria: Aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Esos datos se pueden localizar con rapidez y a bajo costo, esto se adquirió por medio de libros y documentos internos. En este caso fue documentos internos y documentos institucionales.

5.3. Participantes

Se entrevistó a 8 personas correspondiente a todo el personal de la organización.

- Operarios: 5 personas
- Mensajero: 1 persona
- Subgerente: 1 persona
- Gerente: 1 persona

6. Marco de Referencia

6.1 Marco Contextual

La empresa RICO COCO se estableció en el año 2005 por iniciativa del señor Francisco Ponce y Luz Yerly Riascos ambos pareja, provenientes del pacífico colombiano (Guapi, Cauca) quienes, debido a falta de oportunidades laborales decidieron aprovechar sus conocimientos en distintos productos artesanales a base de coco, utilizaron sus relaciones con diferentes proveedores para empezar a producir y distribuir sus productos por medio de ventas en forma de menudeo, todo lo iniciaron de forma empírica puesto que ninguno tenía conocimientos previos al respecto. Debido al éxito de sus productos meses después

contrataron a algunos familiares y amigos que se encontraban en la misma situación que ellos (desempleados) con el fin de ayudarlos y cumplir con las exigencias del mercado.

En el año 2007 tramitan el registro INVIMA y empiezan a distribuir uno de sus productos (los Coquitos) en algunos almacenes de cadena de la ciudad de Cali, y en el año 2010 compran la casa en la cual realizan sus procesos de producción, desde entonces la organización ha seguido creciendo, debido a que se obtuvo un incremento del 60 % en clientes comparado con los que tenían al crear la organización. Actualmente la empresa tiene 8 trabajadores y ha logrado una sostenibilidad en el mercado.

6.2 Marco teórico.

La gestión del talento humano es una función integradora de las diferentes áreas que existen al interior de una organización y que permiten administrar adecuadamente las actividades de organización y trabajo de sus colaboradores. Al considerar el recurso humano como la parte más importante de la organización resulta fundamental contar con herramientas que permitan el mejoramiento del proceso dentro de la misma para ello se debe tener en cuenta la planeación estratégica ya que esta abarca los aspectos más importantes a nivel interno de la organización.

Cuando las organizaciones definen nuevos objetivos, se hace necesario establecer un proceso de planeación estratégica que dirija el desarrollo de las tareas propuestas; Bracker (1980. pág. 13), presenta una definición de Planeación estratégica como "el análisis de los ambientes internos y externos de la compañía para maximizar la utilización de los recursos en relación con los objetivos. La mayor importancia de la Planeación Estratégica es que le da a la organización una estructura para desarrollar habilidades que le permitan

anticipar y hacer frente a los cambios.". Es decir, la planeación implica el análisis de todos los factores que afectan, los recursos para resolver una situación y la correspondiente elaboración de un programa adecuado a seguir mediante las estrategias enfocadas hacia la maximización de recursos.

Por su parte, Schneider (2004) señala que la planeación estratégica es un proceso que inicia con la definición de los objetivos y metas organizacionales seguidas de la definición de estrategias y políticas con el desarrollo de planes detallados, con el fin de implementar a la perfección estrategias y así obtener los objetivos deseados. La planeación estratégica también se puede decir que es la filosofía en que los gerentes y empleados deben creer en relación a que sus estrategias conllevan a realizar las tareas encomendadas para así obtener los resultados esperados.

Schneider (2004), también menciona que la planeación tiene tres tipos esenciales para su desarrollo que son: planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. Hofer (1985), considera que la planeación estratégica orienta y realiza actividades a largo plazo en la organización, donde se implementa una intervención, seguida de un estudio para determinar las necesidades del cliente, esto como resultado a que es este un elemento esencial de la empresa, los productos o servicios. Posteriormente, se define la competencia, la tecnología necesaria y los recursos que la empresa tiene disponibles, para poder ejecutar un plan. Cabe recalcar que a su vez existe una serie de etapas que van entrelazadas entre sí para efectuar la planeación, de la forma más efectiva.

Entre las etapas que este proceso considera están:

- La Evaluación de la estrategia, la cual se entiende como la valoración del estado actual de la organización.
- La Evaluación ambiental, esta se define como el análisis de los factores externos e internos que rodean la organización para identificar posibles oportunidades o amenazas.
- El Análisis de recursos, estos se conocen como todos los recursos y destrezas con lo que la organización cuenta para ser competitiva.
- El Análisis de brechas, es decir, es la comparación con los objetivos, recursos y estrategias frente a los recursos ambientales.
- Las Alternativas estratégicas, que se entienden como el análisis de las opciones sobre las cuales se puede crear una nueva estrategia que fortalezca la organización
- La Evaluación de las estrategias, es decir la estimación en términos de valores, los objetivos de la organización, recursos y oportunidades ambientales, con el fin de identificar lo que mejor se supla con esos recursos.

6.2.1 Estrategia

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1991), para una organización la estrategia corporativa es un modelo de decisiones que involucran las metas, propone y plantea las políticas y planes, define el mercado al que aspira la organización y concreta de las contribuciones económicas y no económicas que aportaría a sus accionistas, clientes, empleados y comunidades.

Sin embargo, Chiavenato (2004), afirma que las fortalezas y debilidades de los colaboradores pueden influir de manera positiva o negativa sobre la organización dependiendo de su grado de satisfacción en relación con el trato que reciban. Complementando la tesis anterior expuesta por Mintzberg y Quinn; Así mismo considera y destaca como procesos principales en la gestión del talento humano: la admisión y aplicación de colaboradores, sistemas de compensación y desarrollo, retención y monitoreo o dirección.

Como referente a la estrategia, una compañía se enfoca en las metas que tiene como empresa, guiada por los objetivos que son establecidos y dirigidos desde las alta gerencia; para poder entender el motivo real de las estrategias de una empresa, se considera que estas están ciertamente relacionadas con todos los procesos que desarrollan las organizaciones con el objetivo claro de ser competencia en el mercado y en otros campos en los cuales se debe aplicar las estrategias de acción y mejora, ya que si bien el concepto de estrategia conlleva distintos conceptos y es aplicable en diferentes áreas que generan a su vez un impacto positivo dentro y fuera de las compañías.

Para Ohmae (1998), la estrategia y la diferencia de todos los demás tipos de planeación de negocios da como resultado la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de actuar las fuerzas de la compañía en relación con sus competidores en la forma más eficaz; teniendo presente el concepto anterior podemos decir que la estrategia es la diferenciación que buscan todas las organizaciones para ser competitivos en el mercado en el cual se ubican, la capacidad

competitiva se interpreta como un valor agregado a un bien o un servicio generando gran impacto a las empresas con un enfoque hacia la diferenciación entre las demás; por ende la estrategia es lo que distingue a una organización con un supuesto de valor agregado que soporta las metas de la empresa y su eficacia en el mercado.

Sin embargo, para Glueck (1980), la estrategia consiste en asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. Es decir que la estrategia resulta parte esencial para cumplir dichos objetivos organizacionales, de tal forma que se puedan medir, alcanzar y sobrepasar dando por hecho su enfoque en cada estrategia a realizar de la mano con la visión y objetivos de la misma.

Henry Mintzberg (2009) en su libro proceso estratégico define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; es decir una estrategia bien formulada y planteada ordena y asigna según sus atributos y deficiencias internas, como recursos con el fin de obtener una solución viable y original y de esta forma anticiparse a los posibles cambios que genera el entorno y las probables eventualidades que presente la competencia

Como conjunto, las estrategias se dividen en tipos para de la manera más adecuada lograr direccionar la organización considerando su mercado y metas propuestas.

6.3 Tipos de Estrategias

Estrategia como un plan

Según Glueck (1980) la estrategia es un plan unificado, comprensible integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados; es decir que

se trazan unos lineamientos para fortalecer el cumplimiento de esos objetivos a alcanzarse por medio de diferentes alternativas que generen unos resultados eficaces por parte de toda la organización.

Estrategia como patrón

Para Mintzberg y Waters (1985), la estrategia es un modelo y un patrón en un flujo de acciones; aporta a la organización un proceso que se debe seguir y cumplir para poder llegar a los objetivos, ya que por medio de ese patrón se cumplirán las metas de la compañía.

Estrategia como posición

Para Hofer y Schendel (1978), una estrategia es una posición en particular, un medio para ubicar una empresa en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”; se entiende como el lugar donde interactúa la compañía frente al medio ambiente y la relación con el mismo, si bien el objetivo es la ubicación para ser usado como herramienta en el mercado.

La estrategia como perspectiva

Coincidiendo en sus opiniones, para Selznick (1957), Drucker (1974) una estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo; es decir que se observa a través de la posición donde se encuentre la empresa para poder generar nuevas estrategias de cómo impactar desde esa posición y percepción en el campo de la competitividad. Los autores coinciden en sus conceptos de estrategia como perspectiva y plantean desde su punto de vista la posición de la misma en la planeación que lleve a cabo la organización.

Dentro de la estrategia intensiva, se realiza el esfuerzo máximo requerido para el posicionamiento de los productos en la empresa para con ello trabajar en primer lugar en la penetración del mercado frente a los productos de la empresa para poder desarrollar el máximo esfuerzo del marketing y aumentar las ventas, los clientes y aspectos que generen beneficios a la empresa y en segundo lugar el desarrollo del mercado, el cual se deriva de la penetración del mercado pero llevado hacia lugares nuevos lugares donde los mercados emergentes sean efectivos para el crecimiento de la empresa con el fin de aprovechar los mercados y obtener un crecimiento positivo para la misma y finalmente, el desarrollo del producto con el objetivo de mejorar o modificar los productos ya existentes generando así una mayor competitividad frente a la competencia

Para la Estrategia diversificada las empresas adaptan estas por el simple hecho de saber cómo y cuándo funciona la diversificación relacionada frente al funcionamiento de la empresa, es decir que según las actividades de la empresa como estas se ven representadas ante las cadenas de valor y viceversa, cuando tenemos diversificación no relacionada y cuando los cadenas de valor no tienen relación alguna con las actividades de la empresa, para ello se puede afirmar que son estrategias que buscan la rentabilidad del accionista, es decir hacer que este gane más.

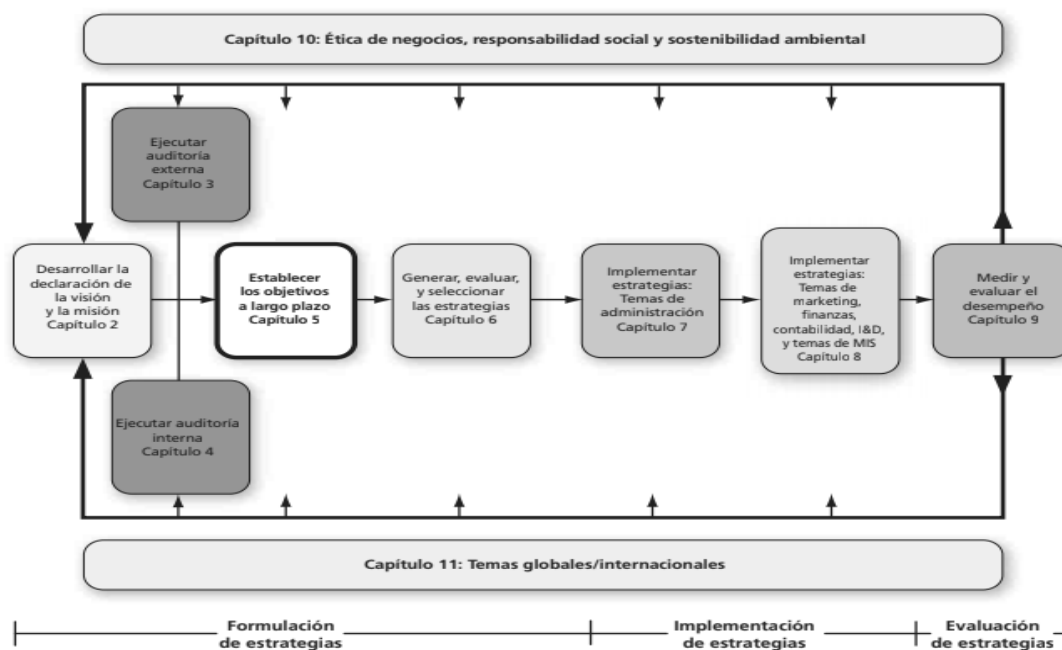
Por ello, las estrategias de diversificación para el siglo XXI cuestan mucho más trabajo ya que por el cambio de los nuevos mercados las tendencias cambian y con ellas las nuevas formas de poder ser competentes y crecer en el mercado; si bien, el objetivo de esta estrategia es claro y aporta al crecimiento de la misma desde el punto de vista de conocer aquellas actividades que tienen relación con la cadena de valor y las que no lo tienen.

Ilustración 1. Modelo del proceso de administración estratégica

A continuación, se presenta el modelo integral del proceso de administración estratégica en explicación a lo considerado en la estrategia.

FIGURA 5-1

Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: Fred R. David (2003). Modelo de administración estratégica

Tabla 1. Tipos de estrategias

TIPOS DE ESTRATEGIAS	
Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores al detalle, o incrementar el valor sobre ellos

Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismo
Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores o el control sobre los mismos
Penetración del mercado	Busca una mayor participación del mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de los mayores esfuerzos del marketing
Desarrollo del mercado	Introducir lo productos o servicios en una nueva área geográfica
Desarrollo del producto	Busca aumentar las ventas a través de las mejoras de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación relacionada	Agrega productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
Diversificación no relacionada	Agrega productos o servicios nuevos No relacionados con los presentes
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de un parte de la organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa en partes, por su valor tangible

Fuente: Fred. R. David (2003) tabla 5-4 cap. 5; estrategias en acción

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El

concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI: 1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente, 2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfecho, 3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, y 4. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos planteados por la empresa; por lo anteriormente mencionado **el mapa estratégico** sirve para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

6.4 Matriz de evaluación EFE Y EFI

Así mismo, dentro de la planeación estratégica se plantea la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) definida a continuación:

La matriz EFE considera en resumen y evaluación de sectores como la economía, la tecnología, el ambiente, demografía, política, gubernamental, legal, social, cultural y competitiva en el mercado. El objetivo de esta, es la evaluación e identificación de oportunidades con el solo fin que las empresas puedan elaborar y diseñar una misión y estrategias a largo plazo lograr los objetivos propuestos y establecer políticas organizacionales que irán de la mano con lo nombrado anteriormente. Para poder realizar y hacer un análisis se debe desarrollar los siguientes pasos.

1. Elaborar una lista de factores externos, tanto amenazas como oportunidades según esos factores que están alrededor de la empresa y la industria.
2. Asignar una ponderación a cada factor que debe oscilar entre 0,0, a 1,0 teniendo presente que la ponderación a cada factor indica la relevancia y el éxito de la industria donde hace participe la empresa.
3. Asignar a cada factor externo una calificación de 1 a 4 para fijar la eficiencia del cómo responde a las estrategias actuales de la empresa.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación dada a los factores

5. Sumar las puntuaciones de cada variable para observar la ponderación total de la empresa.

Matriz de evaluación de factores interno (EFI)

A esta matriz se le debe la evaluación de los factores internos de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la misma en las áreas funcionales de la organización, como también la relación que hay en cada una, dando como resultado una buena formulación de estrategias. Para la elaboración de la misma, se realizan los siguientes pasos.

1. Realizar una lista de 10 a 20 habilidades y fortalezas, para poder realizarlo, debe ser preciso.
2. Realizar una ponderación a cada valor de 0,0 sin importancia hasta 10.0 muy importante, asignar la mayor ponderación a los factores que son más relevantes y de influencia en el desempeño de la empresa.
3. Calificar a los factores de 1 a 4 según las fortalezas y debilidades siendo 1 menor importancia y 4 máxima importancia.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por cada calificación de factor para obtener una ponderación de cada variable.
5. Sumar la ponderación de todas las variables con el fin de determinación para ponderación total de la empresa.

Análisis de Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

De acuerdo con Thompson (1928), el DOFA es un instrumento metodológico que permite generar acciones estratégicas, éstas se establecen sobre la base de las oportunidades

y fortalezas para superar las amenazas y eliminar o cambiar las debilidades por fortalezas; todo a través de un cruce de variables que construyen diferentes tipos de estrategias para lograr un ajuste o equilibrio entre la capacidad interna de la organización y el carácter externo.

Las Estrategias FO, son las estrategias agresivas que aprovechan las posibilidades que ofrecen el entorno y las ventajas internas generando una posición estratégica que busca expandirse o fortalecer a la organización.

- Las Estrategias DO, son las estrategias de revitalización en las cuales se trabaja por superar las debilidades internas usando las oportunidades que muestra el entorno.
- Las Estrategias FA, llamadas estrategias de diversificación aprovechan las fortalezas que presenta la empresa enfrentando las amenazas del entorno con estrategias específicas.
- Las Estrategias DA, son las estrategias de trinchera porque aparecen cuando el sistema puede fracasar por lo que las alternativas estratégicas prefieren renunciar a seguir contracorriente en una situación insuperable.

Sin embargo, parte fundamental que debe de ser considerada en el proceso de creación de estrategia, obedece al desarrollo de la misión y visión de la organización, con el objetivo de que su desarrollo conjunto alinee dichos objetivos con los propuestos en la estrategia.

Para Chiavenato (2004), la misión es importante dentro de una organización porque nos ayuda a definir los propósitos y el alcance de los mismos a su vez la misión permite que la empresa tenga un rol definido dentro de la sociedad, también nos dice que la misión es la declaración de la estructura según los valores e ideales de la empresa, de ahí la importancia de que en ella esté reflejado lo que es la organización en términos generales teniendo en cuenta las diferentes variables que la componen, adicionalmente Chiavenato (2007), afirma que es

relevante para la formulación de la misión tener en cuenta factores como la razón de ser de la empresa, su naturaleza y las diferentes funciones que ejecuta.

Según Gren y Medlin (2003). El desarrollo del diseño de la estructura empresarial requiere de la implementación de una misión, ya que gran parte del cumplimiento de los objetivos institucionales están inmersos en la formulación de la misma, de ahí la importancia de que en esta se establezca la justificación del porqué existe la organización.

Las organizaciones comprenden cada vez más la relevancia de una misión organizacional concisa y breve para respaldar los procesos empresariales; para King, Premo & Case, (2007), estos deben de conllevar al cumplimiento de objetivos. La misión es indispensable para conectar todas las partes significativas de la empresa y permitir el funcionamiento exitoso de la misma.

En complemento a la misión, Mintzberg (2009) plantea la visión como la identificación del ser de la organización, es decir la idea clara de donde quiere ver a su organización dentro de 3 a 6 años, siguiendo esos objetivos organizacionales que se pretende cumplir, en conjunto para Chiavenato (2007). La visión manifiesta lo que la organización quiere lograr a futuro y es la razón por la cual trabajan periódicamente en la empresa por el cumplimiento de metas.

La visión es relevante porque es en ella en donde se establecen los objetivos que se quieren lograr y se define una fecha concreta para poder trazar metas y trabajar por el cumplimiento de las mismas, de ahí la importancia de que se encuentran plasmadas de manera formal dentro de la organización ya que esto va a permitir que la estructura establecida vaya encaminada al cumplimiento de la visión formulada.

Según Jean P. Sallenave (1991), establece que las ideas organizacionales surgen por medio de una visión ya que esta es la base primordial y es a través de la visión que nace un plan y posteriormente es llevado a cabo. Esto nos permite observar la importancia de proyectar las organizaciones puesto que la visión institucional permite que las empresas puedan ser sostenibles a pesar de las condiciones cambiantes del mercado.

6.5 Estructura organizacional

Al interior de una organización, la estructura organizacional es indispensable ya que garantiza en parte el buen funcionamiento de la misma, mejores ideas para crear perfiles y claridad en las funciones de la organización, sin embargo, también resulta ser de utilidad para observar las ventajas y desventajas de cada cargo dentro de la empresa y de esta manera los trabajadores tengan un mejor desempeño. Adicionalmente, esto permite la existencia de un equilibrio económico, en la medida en que, si los colaboradores cumplen con sus funciones dentro del área, facilita el cumplimiento de objetivos, generando así una organización competitiva.

De otro lado, es significativo mencionar que uno de los aspectos que puede afectar a una organización es el tema de la estructura, debido a que muchas son las entidades que entran en quiebra por no tener focalización en las ideas y herramientas que permiten un buen proceso, sin embargo como bien se menciona, la estructura no solo es creada por una sola persona, pues su palabra lo describe, es un cúmulo de pensamientos los cuales son proyectados en estados materiales que permiten creaciones importantes para el crecimiento y mejoramiento de una empresa.

Cuando esto no es claro ni se tiene en cuenta, se genera inestabilidad, la cual perjudica desde los cargos más altos hasta los más bajos, puesto que, si un gerente no tiene claros sus objetivos, no cuenta con propuestas y no reconoce las falencias de su propia empresa, no tendrá la capacidad de crear doctrinas con el objetivo de suministrar equipos efectivos que permitan la estabilidad y crecimiento. Una empresa bien estructurada y posicionada en el mercado permite que las demás organizaciones la observen como una competencia, y esto obliga a que cada día se preocupen por ser sostenibles e innoven con el fin de tener un alto nivel frente a la competencia, y así mismo brindar confianza y empoderamiento a sus trabajadores en pro de permanecer estables y contar con la capacidad de competir y tener un buen equilibrio.

Seguidamente se ve que el desempeño de una empresa va a depender en gran medida del entorno ya que este puede influir en la organización de distintas formas, Como económicas, políticas, tecnológica, demográfica, cultural y también en sus competidores; por lo anterior es claro que es importante estudiar el mismo con el fin de establecer qué acciones tomar dentro de la organización ya que este entorno no siempre puede ser controlado por la empresa, y afecta de forma directa e indirecta.

Considerando lo anterior, la empresa debe estar preparada y estructurada de una manera que resulte sólida para que el entorno no afecte la organización de forma negativa.

Además es necesario contar con una estrategia que involucre todas las áreas funcionales de la organización, pero en especial el área de recursos humanos, ya que esto es lo que va a determinar la productividad y el buen desempeño de la misma, siendo relevante

que haya un buen diseño de cargos, un aspecto importante para poder hacer una clasificación de dichos cargos depende en gran medida del tamaño ya que en las empresas de poca magnitud no hay un diseño de cargos bien estructurado; Chanez, Guerrero, Guerra, (2006), coinciden en que puesto que en ocasiones el trabajo parece estar recargado en un individuo, nace de ahí la importancia de definir cada puesto, permitiendo que exista un balance y que todas los colaboradores involucrados cumplan sus tareas de forma adecuada para lograr el cumplimiento de metas y la culminación de objetivos.

El tema de la estructura de las organizaciones fue dominado desde la década de los años 60 y la primera mitad de los años 70. Según Blau (1974), define la estructura organizacional como la repartición de las personas en cada una de sus áreas, las cuales a su vez cumplen una función determinada. Por otro lado, los autores Ranson, Hinings y Greenwood (1980), la definen como un aspecto en donde se controlan diferentes factores significativos para la organización, con el propósito de recrear continuamente cambios positivos en el área interna como externa. Por tal razón, es importante tener presente la estructura constituida y constitutiva, lo que indica que ambas no son fijas, puesto que a través del tiempo van siendo remodeladas e innovadas.

Lo anterior hace un importante hincapié en que algunas empresas son conservadoras, lo que genera que se vean en la obligación de crear modificaciones que lleven consigo un poco de transformación, relacionadas con diferentes áreas.

Por otro lado, Meyer y Rowan (1977), mencionan la estructura como un mito, el cual ha sido creado por diferentes demandas sociales. Ambos manifiestan que la estructura es conformada por las diferentes prácticas que realizan las organizaciones, lo que a su vez indica

que el tema de la estructura es una realidad que pocos tienen en cuenta, pues parece estar fuera de la realidad, ya que, en ocasiones, pocas son las organizaciones que implementan este tipo de herramientas por el miedo a al cambio.

según Blau y Schoenherr (1971), la estructura organizacional cuenta con tres estructuras básicas, primeramente se encuentra aquella en la que se generan resultados y lleva a cabo objetivos claros; segundo, la estructura se encuentran diseñadas con el propósito de minimizar y equilibrar las diferencias internas y externas de una entidad, lo que indica que las estructuras se llevan a cabo con la idea de que los individuos se adapten a las exigencias de las empresas y tercero la estructura es el medio por el cual la empresa ejerce el poder sobre sus trabajadores.

Hernán, Dunham y Hulin (1975) nos dice que el impacto que genera la estructura dentro de los individuos, es decir es al hecho de que los diferentes cargos que llevan a cabo los trabajadores de una empresa, son significativos ya que los define como un papel importante dentro de la organización y a su vez genera reacciones diferentes frente a sus funciones, puesto que aunque una organización sea el conjunto de diferentes empleados realizando una tarea, todos cumplen y son importantes para el crecimiento de ella.

La estructura organizacional cuenta con muchas formas, el autor Weber (1969,1991) mencionaba que un aspecto importante dentro de una empresa es el tema de la autoridad y la burocracia, ya estos dos aspectos, son significativos dentro de una organización que cuente con estructura.

Dentro de la estructura se cuentan con ciertos factores que permiten la evolución de

la organización, cuando hablamos de este tema, nos referimos a que el número de personas que hagan parte de una empresa es lo que permite de alguna u otra forma la manera como se van a desarrollar los cambios en una entidad. Para Kimberly (1976) el tamaño es una situación compleja ya que cuenta con 4 componentes, el primero es la capacidad física de las empresas, el segundo, es el personal con el cual cuenta la entidad, puesto que entre más empleados ello implica un presupuesto más alto, por tal razón algunas empresas prefieren más el tamaño, con el propósito de reducir costos; en cuanto al tercero, se relaciona con los insumos y los productos, lo que a su vez tiene que ver con el número de clientes con lo cual cuenta la empresa y el último es la discrecionalidad de los recursos con los cuales cuenta una organización como patrimonio o activos.

De acuerdo con lo mencionado, Kimberly (1976), hace énfasis en que estos aspectos pueden ser importantes y están interrelacionados en algunos casos dentro de una organización. Una de las cosas que relaciona el tema del tamaño con el de la estructura, es en el aspecto de las personas que lo conforman y cómo estos influyen de manera positiva o negativa en las funciones y crecimiento de la empresa.

Estos elementos mencionados anteriormente son significativos en las organizaciones puesto que van a garantizar el buen funcionamiento y la integración de todas las áreas para lograr las metas trazadas y evitar que la entidad sea afectada negativamente por el entorno. Cabe resaltar la relevancia de la planeación estratégica de la empresa ya que esta debe estar directamente relacionada con el diseño de cargos puesto que si ambas están encaminadas a los mismos objetivos se pueden lograr los resultados esperados y se va a garantizar el posicionamiento de la organización en el mercado, la satisfacción de los empleados y el buen desempeño de los mismos en las distintas áreas, lo que conlleva a un mejoramiento continuo.

6.5.1 Tipos de estructuras.

Según Betancourt. (2010) los diferentes tipos de estructuras se desarrollan de acuerdo al tamaño de la empresa y a los estilos de estrategias que se generen respecto al mercado, entre más sea su crecimiento necesitan una estructura definida acorde al cambio de entorno y frente a la competencia; es decir que pueden haber tipos de estructuras sencillas pero que cumplen a cabalidad las necesidades y requerimientos de las empresa según su crecimiento en el mercado y su economía; para ello Betancourt aporta los siguientes tipos de estructura:

Estructura lineal: es el tipo de estructura más utilizado en pequeñas empresas cuando apenas están empezando, se conoce también como departamental, jerárquica o piramidal; su característica en la línea de mano es desde el primer ejecutivo hasta el empleado, los empleados de cada departamento dependen del jefe a cargo del mismo. Este tipo de estructura tiene como ventajas la fluidez de la comunicación e información, es sencilla y de fácil comprensión y se entiende con claridad de la línea de autoridad; como desventajas se tiene que la toma de decisiones es muy centralizada, la estructura es rígida e inflexible, No hay posibilidad de ascensos o plan carrera, la visión de los proceso es difícil por ende no se puede trabajar en equipo ´porque genera rivalidad, no hay asesoría de expertos y se refleja la ausencia de uno más jefes creado así traumatismos.

Estructura funcional: se enfoca en la división de actividades según su

especialización, este tipo de estructura representa las funciones típicas y generales de cada organización de una forma clara y objetiva de la división del trabajo; de acuerdo a ello las funciones se diferencian en el momento de realizar o iniciar la actividad. Tiene como ventaja que se coordina a través de la centralización, indicada para empresas pequeñas, la visión del trabajo, grado de especialización y experiencia, posibilidad de logro a objetivos, se resuelve problemas con facilidad, la supervisión con el objetivo de conocer con claridad y exactitud el desempeño de cada labor y facilita la capacitación ya que es sencillo y de gran ayuda formar a una persona en una área específica generando así una buena productividad las desventajas se reflejan en sobrecarga por especialización de tarea, dificultad por integrar actividades funcionales, oportunidades restringidas para el desarrollo, la determinación de responsabilidades que genera dificultades en saber la culpabilidad del empleado, la mala armonía que se puede generar por querer sobresalir y obtener reconocimientos y se retrasa el proceso de toma de decisiones y los procesos laborales.

Estructura de línea y staff: este es el resultado del crecimiento de la estructura lineal donde se realiza asesoría con aquellas unidades que facilitan la labor del personal en línea que a su vez es el encargado de cumplir los objetivos o metas; encontramos en staff interno que es el encargado de la nomenclatura de cargos a nivel asistente tales como personal, compras, contabilidad, control de calidad y mantenimiento, entendiendo así el constituyente de las funciones interna de la compañía y encontramos en staff externo que son todas las asesorías jurídicas, administrativas, auditorías que aportan a la legalidad de la compañía y en los procesos. Este tipo de

estructura se es necesario cada que la estructura lineal vaya creciendo entonces se hace necesario la contratación de la línea de staff.

Estructura matricial o también llamada de rejilla: Este tipo de estructura exige alta atención por la gerencia, exige proceso de capacitación, recursos económicos y un tiempo determinado para que funcione, este modelo de estructura también puede generar conflictos entre jefes y alguno empleados; combina dos criterios de agrupación para ordenar dos áreas Una corresponde a la gerencia de alto nivel y la otra está compuesta por las áreas que constituyen la parte operativa de la organización. Es en esta segunda parte en que ocurre la agrupación por doble criterio y se observa una jerarquía doble. Para ello tenemos dos departamentos híbridos uno es funcional en el nivel horizontal el cual se agrupa profesionales especializados en áreas o departamentos de evaluación de proyectos y el segundo es agrupación por proyectos a nivel vertical se desarrolla de acuerdo a la solicitud del cliente por ejemplo un proyecto para evaluar la rentabilidad de cierto negocio o combinar una reingeniería y la adopción de un sistema de información. Como ventaja de este modelo es que se orienta a resultados finales, estructura flexible, la estructura permite coordinación y solución de problemas, aporte y adaptación al trabajo en equipo y como desventajas en el modelo ese la dualidad de mando y conflictos, doble mando que ocasiona conflictos, afectación del rendimiento por cambio de trabajo en equipos y demora por la naturaleza por la estructura cuando se requiera una respuesta rápida.

Estructura por conglomerados: se desarrolla en empresas grandes que se convierten en grupos económicos, las cuales utilizan o implementan esta estructura de forma estratégica con el desarrollo del mercado e integración hacia atrás; este tipo de

estructura es de forma radical ya que se convierten en empresas mayoristas adquiriendo el control de las empresas pequeñas.

Estructura empoderada: es una estructura moderna que obedece a diferentes corrientes administrativas, aquellas donde la jerarquía es muy definida y se enfoca en una mezcla de los componentes de la compañía como mercadeo, finanzas, gerencia, recurso humano y producción.

Para Human y Ríos (2013), implementar una estructura en una empresa requiere de un análisis según el agrupamiento de las unidades corporativas, para ello se selecciona los siguientes aspectos.

- Estrategia actual
- Cultura organizacional
- Situación actual y futura de la empresa

Para tener presente estos aspectos de debe tener en cuenta cuatro posibles modelos en los cuales es responder cómo identificar y ubicar las actividades de cómo se puede trabajar ordenadamente para lograr ese modelo estructural para cada empresa.

Estructura Híbrida: se origina a partir de los requerimientos de la agrupación según los requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa a partir de ahí se generan las llamadas formas híbridas.

6.6. Relación estrategia, estructura y diseño de cargos

Para Huamán y Ríos (2013), el diseño de la estructura para cada organización, se realiza mediante una metodología que parte desde la situación de la empresa, que consta de analizar e identificar las diferentes actividades que se tienen por área para generar una división de

trabajo. La técnica utilizada a partir de la estrategia debe estar acorde con los objetivos de la misma, por ende se debe tener en cuenta un procedimiento adecuado que conlleve a la contribución de la estructura. Cabe mencionar que los principios del diseño es en donde podemos resaltar la división del trabajo como punto de partida para la formulación de la estructura, ya que el proceso debe ir alineado a la estrategia, puesto que una organización dividida, es aquella donde se encuentran los procesos de la empresa y se deben tener en cuenta dos factores esenciales dentro de esta como lo son el organigrama de la empresa y los procesos organizacionales, los cuales son las actividades que se ejecutan dentro de la empresa para cumplir con los objetivos o metas de esta. Por último, se tiene el contexto en el que se encuentra la empresa, que es una situación que se identifica para el diseño o rediseño de una estructura, posteriormente se observa el entorno en la cual está situada la empresa, su ciclo de vida y la tecnología todos estos son factores esenciales para el desarrollo de la estructura, teniendo siempre presente el estado actual de la empresa.

Para Anzola, Marín y Cuartas (2017) la relación entre estrategia, estructura y diseño de cargos van directamente relacionados puesto que la estrategia y la estructura son las que definen el diseño organizacional, por lo tanto, de los cargos, y este a su vez desglosa componentes como lo son la formalización y la división del trabajo, para que seguidamente esto determine la manera en la que funcionara la organización. Adicionalmente factores como el entorno y las necesidades del mismo van a condicionar la estructura de la empresa y van a impactar en el diseño de cargos

Posteriormente es relevante mencionar la relación de estrategia, cultura y estructura ya que son apéndices unificadas, y una depende de la otra, tomando la relación de estrategia y cultura en donde estas son plenamente generadas para el control, otorgar directrices enfocadas hacia

un fin absoluto y generar un valor sobre la racionalidad instrumental; mientras que la cultura está más inclinada hacia la interacción de las personas en el interno, es decir una directriz blanda con un sentido social que refuerce al ser. Lo anterior va a ocasionar que estas variables se analicen desde diferentes puntos de vista, para que la estructura esté relacionada con la estrategia y esta a su vez con la cultura, una afectación de cualquiera de estas impacta a la otra, para así poder dar una solución a los diferentes problemas que se planteen desde la organización. Adicionalmente la complementación de estas dimensiones dan el origen de una organización formal, llevando a horizontes determinados y proyectados para lograr un bien común comprometiendo recursos para el momento en que enfrenten a las condiciones cambiantes del entorno organizacional (Anzola, Marín y Cuartas, 2017)

6.6 Análisis y diseño de cargos

El análisis de puestos en una empresa está ligado a la necesidad de crearlo de tal forma que se tiene presente una serie de elementos esenciales, encontramos que el análisis de cargos se entiende como planificación y organización del lugar del trabajo, así como el análisis de un puesto por partes verificando el peso de cada una de ellas con el objetivo de no tener una sobrecarga. Muchas empresas que hacen análisis de puesto requieren de elementos como las estrategias de la empresa, las nuevas tecnologías, las competencias que deben tener las personas, las teorías, y los modelos o métodos administrativos, las necesidades, el tipo de trabajo en la empresa y una serie de características que brindaran al analista un mejor resultado de su trabajo.

Teniendo en cuenta que las empresas se enfocan en la optimización de toda la

organización ya sea a nivel financiero, de producción, ventas o el recurso humano es significativo tener presente que cambiar la forma de laborar en la empresa y el cómo se desarrollara las actividades, De acuerdo con Chávez, Javier & Cols (2011), si bien su enfoque es más al ser humano y a la necesidad en la empresa de diseñar o rediseñar un puesto que cumpla con los requerimientos de la organización y así mismo emplear una persona con esas características que tenga el máximo potencial solicitado para cada puesto, así se podrán iniciar los procesos de selección de personal al puesto diseñado y analizado.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a constantes cambios y al requerimiento de ser altamente competitivos, por ende, debe contar con personal calificado, tarea principal del área de recursos humanos. El área de recursos humanos debe enfocarse en lograr que el personal sea calificado, es decir que todo el personal de la empresa u organización esté ligado a las políticas, estrategias y objetivos organizacionales.

El análisis de cargo es conformado por los deberes, habilidades y el conocimiento requerido que debe tener las personas para desempeñar ciertos puesto en la organización , enfocados en crear nuevos puestos de trabajo y rediseñar los ya existentes con el fin de mejorar los procesos internos haciendo que se vean reflejados a nivel externo, entonces, el puesto de trabajo estará conformado por una serie de tareas, una posición, es decir que este es un grupo de actividades y responsabilidades que se deben cumplir; el análisis de cargo debe de realizarse al momento de crear la organización, evaluar en una etapa posterior y considerar la opción de realizar ajustes o de adaptar ciertas conductas a la demanda actual.

Importancia de análisis de cargos en una empresa

Toda empresa requiere de personal para poder ocupar un puesto de trabajo y realizar

o desarrollar las actividades que este acarrea, esto va entrelazado con el proceso de reclutamiento, capacitación del personal, la seguridad social, las relaciones laborales y entre otros factores que intervienen en este proceso con el fin de poder identificar la importancia que tiene cada puesto que se diseñe; la información que debemos tener para realizar el análisis son las funciones básicas, la importancia del puesto de trabajo, las responsabilidades, las actividades y también se debe tener en cuenta qué recursos debe tener el puesto para poder saber las competencias, capacidades y habilidades que debe saber la persona que ocupará el cargo, todo ello será detallado por el analista con el fin de poder tener los mejores puestos y el mejor personal para ocupar estos.

De acuerdo con Mondy W. & Half Robert (2005), para el análisis de cargo se debe tener un método correcto que verifique la aptitud y beneficios del lugar de trabajo y utilizar algunos procedimientos como los cuestionarios para medir que el personal puede desempeñarse frente a su labor, posteriormente se realiza la observación del paso a paso del trabajador al ejecutar sus tareas en el área, con el objetivo de verificar si el individuo cumple con las condiciones que se requieren y cómo se pueden mejorar, además la entrevista utilizada por el analista para obtener información de primera mano por parte del empleado, finalmente se pacta con el supervisor para información adicional, de todo lo anteriormente mencionado se podría decir que como enfoque primordial la combinación de los métodos de análisis generarán una mejor información y proceso para rediseñar o diseñar un cargo.

El **diseño de cargos** integra todas las actividades que desempeña un colaborador, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto

constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. Esto nos indica que además de que el puesto de trabajo está conformado por tareas, obligaciones, actividades y posición, debe estar ligado a un organigrama que establezca la jerarquía, un componente esencial que es vertical, genera autoridad y sabe clasificar mejor las diferentes posiciones.

Para Chiavenato (2007), Es primordial entender que se debe llevar a cabo una técnica de trabajo en equipo para fortalecer esos métodos, tener en cuenta los procesos para obtener un mejor resultado, y posteriormente combinarlo con la retroalimentación, ver el análisis de puesto desde la forma situacional, calidad de vida, componente humanista, la psicología, desde la función de las personas y una socialización que llevará a un buen análisis del sitio de trabajo , con la finalidad aumentar así el potencial del empleado, equilibrado con los objetivos organizacionales.

Otro aspecto a tener en cuenta son las necesidades fundamentales del área de recursos humanos frente a la organización la cual se basa en establecer una descripción y especificación de los cargos por lo tanto a partir de una descripción detallada y un análisis del lugar de trabajo , se puede adquirir la persona idónea para el cargo, esta debe tener características compatibles con las especificaciones y el papel a desempeñar en el mismo; la descripción del cargo lo presenta de manera impersonal y la especificación es la percepción que tiene la empresa u organización frente a las características humanas que se debe tener para ocupar el cargo (Chiavenato 2007).

Para años recientes donde las teorías aplicadas empezaron a toma fuerza, se implementan modelos de diseño de cargos que se generaban a través de la experiencia, cuando el proceso

se hacía varias veces se iban implementando y desarrollando mejor las actividades del puesto en las empresas, para Chiavenato (2007) los puestos se proyectan de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea; es decir que se diseñan los puesto de trabajo y no se tenía en cuenta las objeciones de los empleados, solo se acataban las órdenes y se seguía una Línea de mando, Por ello se llamaban modelos tradicionales que se enfocan en una serie de etapas desde la perspectiva de los estudios científicos donde se busca la ubicación perfecta del individuo, estos se integra de ciertos pasos:

1. El hombre es un elemento adicional, puesto que la tecnología, es la primera herramienta esencial para el desarrollo de dichas actividades que componen un puesto de trabajo
2. La división de las tareas de una actividad para realizar de manera sistemática ligada a una coordinación veraz y efectiva.
3. Estos diseños se alinean de la duración del proceso de producción manteniendo una estabilidad racional sin cambios.
4. Cada tarea a realizar se mide de tal forma que nos proporcione una eficiencia en el puesto de trabajo, entre más se haga la tarea en menos tiempo está genera mejores resultados a la empresa por ende produce eficiencia en todo el proceso.
5. Eliminar actividades que originen pérdida de tiempo para poder disminuir esfuerzos innecesarios de los empleados.
6. Por medio de las tareas fijar tiempo límite para el desarrollo de las mismas ocasionando así una eficiencia del 100%.

7. Dar reconocimientos a los empleados que ejecuten mejor esfuerzo en tareas y las desarrollen en el tiempo límite para tener rendimientos del 100% y más.

8. Aumentar de forma positiva todas las herramientas utilizadas por los empleados y la infraestructura manteniendo una eficiencia en los métodos de producción proporcionando confianza y comodidad al empleado.

Todo lo anterior son aspectos que se tienen en cuenta desde los inicios de la administración y el diseño de cargos que se pueden implementar y mejorar a raíz de los requerimientos de la empresa, sin duda los procesos de diseño de cargos miden el grado de eficiencia de los empleados, adicionalmente las condiciones en las que estos desarrollan su labor originando un mejor desempeño y avance en proporción al cumplimiento de procesos de producción y actividades del lugar de trabajo en diferentes empresas.

Este proceso después de ser tradicional pasó a ser llamado modelo clásico y posteriormente fue nombrado modelo de diseño de cargos, desde la parte científica y la ubicación idónea este modelo se quedó en el pasado, ya que la civilización cambia y con ella todo lo que la rodea, por ello aparecen unos nuevos modelos que apuntan al ser humano, debido a que si observamos los cambios en la sociedad nos podemos dar cuenta que estos se originan porque la tecnología tomó fuerza y esto hace que se creen nuevos modelos e industrias con más necesidades, una de ellas son los seres humanos y las relaciones con los mismos; generando que incremente la necesidad de desarrollar las tareas.

También el aporte que desde su expectativa los empleados pueden innovar, se enfoca una relación amena desde la jerarquía con una comunicación informal pero siguiendo unos protocolos de actividades, escuchando las necesidades de los empleados y sus objeciones, se

deja a un lado la teórica clásica de diseño de cargos y empieza a tomar fuerza las relaciones humanas, cambian los conceptos arraigados desde la teoría clásica, nuevos modelos y nuevas formas de diseñar puestos de trabajo pensados en las relaciones con los empleados y sus necesidades, enfoque que se extendió desde 1930 hasta finales del siglo XX donde se empieza a tomar enfoques más arraigados a la realidad comúnmente llamados modelos modernos donde se adquiere como aspecto importante la situación que se vive en el puesto de trabajo y las tareas realizadas por el mismo entonces tomamos tres aspectos importantes como lo son: la persona que desempeña el cargo, la estructura de la empresa, y las tarea a realizar dentro del puesto de trabajo; de acuerdo a ello se enfoca la situación que vive el empleado y cómo se comporta frente a esa situación.

Los modelos modernos que toman como objeto las situaciones tienen elementos esenciales como el **factor psicológico motivacional** que se refleja a medida que el empleado realiza sus tareas y da a conocer la importancia que tiene para el hacer bien su labor, su resultado tienen un objetivo y para ellos es importante, tener presente las personas que realizan tareas repetitivas. Desde la perspectiva de Chiavenato (2007) se denota un cambio diferente respecto sus objeciones o expresiones no son las mismas, es ahí donde se crean nuevas estrategias desde la psicología enfocada hacia en la motivación para poder dar una solución a dicha situación y lograr un mejor desempeño por parte de los colaboradores; estos factores hacen que el diseño de cargos se estructure y se rediseñe tal sea el caso de tal forma que genere satisfacción al empleado y la empresa. Para el análisis y diseño de puestos se debe tener en cuenta la información tanto del puesto de trabajo como de la persona que estará a cargo del sitio de trabajo es ahí donde se incluye el proceso de selección de personal, ya que en una empresa se deben apoyar en un profesional en recursos humanos. para que este lo

asesore de tal manera que las personas a contratar sean las idóneas para el puesto, en el transcurso de desarrolla el cargo para tener un mejor proceso ,con el fin de tomar información por medio de formularios, observación del profesionales de relaciones humanos y las opiniones por parte del empleado encargado en ese momento; por lo anterior tenemos presente que este debe recolectar siempre información para el diseño o rediseño de puesto y que surgen varias alternativas como cuestionarios, entrevistas, la observación entre otras.

Partiendo de la importancia del factor psicológico motivacional es relevante mencionar la importancia del clima laboral en las organizaciones para Méndez (2006) la medición de este se lleva a cabo a través de mecanismos que se inclinan al análisis interno de naturaleza tanto formal como informal que influyen en el comportamiento de los trabajadores y estos a su vez contribuyen en la motivación laboral.

El análisis de cargos por Internet puede ser una solución: El uso de metodologías en línea para encuestas, incluyendo encuestas de análisis de puestos, se ha incrementado drásticamente en los últimos años, en tanto la mayoría de las organizaciones eligen el uso de Internet o del intranet para reunir este tipo de datos. (Gary Dessler, 2009, p12).

De este modo, el departamento de recursos humanos podría repartir cuestionarios estandarizados para el análisis de puestos a empleados ubicados en diferentes puntos geográficos a través de la intranet de su compañía, con las instrucciones para llenar los formularios y devolverlos en una fecha específica. Una nueva alternativa que se enfoca en la modernidad porque la tecnología es tendencia mundial y aporta de cierta manera al desarrollo continuo en las empresas, quién se iba a imaginar que es más rápido las encuestas vía Internet

que las escritas pues bien genera una buena recolección de información pero así como tiene sus ventajas tiene sus desventajas una de ellas es la no observación de la persona que desarrolla el cargo, otro factor que refleja es la mala interpretación de puntos claves dentro del cuestionario eso a su vez ocasiona la mala recolección de información, es decir su aporte desde la tecnología es bueno pero para diseño de cargos los procesos son más estrictos para sí mismo dar una buena solución a problemas como estos, diseñar un puesto es complejo y toma su tiempo si se tiene buena información alineados con procesos los resultados serán buenos o por el contrario si la información proporcionada no es veraz la subjetividad de los resultados no aportaría mucho a tener excelentes empleados dentro de las empresas.

Como todo proceso en una empresa tiene un momento especial para realizar cambios extraordinarios que exija la empresa ya sea por competitividad frente a las otras empresas o porque el entorno externo exige que se acople a cambios de sociedad, cultura, mercado y otras, por ende, el análisis de puesto también tiene su momento

Los avances tecnológicos cada día impactan a la sociedad y a las empresas, la necesidad de realizar un análisis técnico de un puesto de trabajo es importante en el ahora y en el futuro; pero entendemos que los análisis de cargo de trabajo tienen un periodo determinado, sin embargo, para Mondy, Noe, & Edwards (1987), en la actualidad las condiciones cambian con exigencias más amplias que se deben revisar constantemente para que sean aceptados.

Es fundamental mantener un análisis de puestos acorde con la situación de la empresa,

ya que si no se desarrolla ese proceso la empresa obtendrá unos puestos obsoletos, que no encajaran con las funciones de las personas a contratar, y las habilidades de ese empleado no estarán acorde a lo que se requiere, se debe tener presente que las capacitaciones no generarán el efecto esperado en la persona que ocupará el puesto y por consiguiente no se suplirán las necesidades que la empresa busca cubrir, por ende es vital realizar el análisis de puestos en un tiempo determinado, ya que cuando se rediseña un sitio de trabajo es debido a las necesidades y cambios del mismo, otro factor es porque definitivamente se tendrá que diseñar un nuevo puesto de trabajo ya que la tecnología y las metas de la empresa lo exigen.

Cuando se habla del análisis de cargos se entiende que debe evaluar su estructura para poder determinar una serie de etapas que lo hacen importante dentro de las empresas como lo son el grado de inteligencia que debe tener la persona al ocupar el cargo esto con el fin de poder adaptarse con facilidad al sitio de trabajo, comprender mejor las funciones del mismo, la destreza física que debe poseer la persona para el cargo, habilidades que deben estar acorde con las actividades a realizar, ya que cada lugar de trabajo requiere de las personas cuenten con un estado físico en general, puesto que unas necesitan más que otras y eso depende de la clasificación que se les asigne, por ello, la responsabilidad es un factor esencial que debe tener el empleado idóneo para desempeñar el cargo debido a que se puede asignar diferentes tareas, información o herramientas las cuales deben estar dentro de las funciones de los empleados, por último en las empresas se cuenta con información confidencial ligada a la responsabilidad de cada cargo.

De acuerdo con Cordobés (2010), este es un factor significativo para la persona que va a ocupar el puesto ya sea porque la información suministrada por la organización es de

carácter confidencial, es decir el ambiente de trabajo y los riesgos que se pueden cometer, por ello el empleado debe adaptarse con facilidad para poder ser elemento esencial dentro de las empresas considerando así el buen desarrollo de las personas hacia la empresa de tal manera que las metas de la empresa se cumplan a cabalidad generando competencia y resultados positivos que hacen que el diseño de cargos tengan los beneficios esperados.

Tomando como referente el libro de Alles (2008), el realizar un buen análisis de cargos se deben tener en cuenta una serie de pasos que nos ayudarán a diseñar, rediseñar o crear un cargo dentro de una empresa entonces tenemos que hacer una descripción detallada del trabajo a desempeñar, realizar una división de las actividades a desarrollar dentro del cargo, posteriormente analizar esas actividades, analizar los beneficios que el proceso genera tanto para la empresa como para la persona que estará desempeñando el cargo, comprender que deben utilizar herramientas o métodos que nos generen datos acerca del desempeño del empleado en su cargo así mismo cuáles son esas actividades que no hacen de este un proceso efectivo; como el cargo necesita de las personas y estas requieren el cargo dando a conocer así las condiciones que debe tener el puesto para poder desempeñar bien las actividades del sitio de trabajo,.

El objetivo del análisis de cargos dentro de las empresas es fortalecer ese elemento que para unos deja de ser importante y para otros es un elemento esencial dentro de los recursos humanos que debe ir alineado con las políticas y metas organizacionales que aportan a la misma competitividad y excelencia en el mercado, como se dijo anteriormente la sociedad cambian y con ella las cultural y las exigencias de los clientes, esto afecta al desarrollo de las empresas que deben estar a la vanguardia con la globalización y las nuevas tecnologías, todo lo que cambie en su entorno afecta internamente a las organizaciones es por ello que el

análisis de cargos debe tener fechas y momentos adecuados para desarrollarse sin dejar a un lado las necesidades de los empleados frente a la comodidad o incomodidad el puesto de **trabajo**.

- Espacio limitado (instalaciones)
- Funciones no correspondientes a su labor
- Dotación de manipulación de alimentos
- Vinculación informal con la empresa
- La falta de reconocimiento frente a su desempeño

7. Resultados

Tienen como objetivo el diseño de cargos para la empresa RICO COCO, se realizará una descripción de los resultados de acuerdo a la metodología utilizada como lo es el análisis interno y externo de la empresa del cual se obtuvo información detallada, se logró cumplir con los objetivos planteados al inicio del ejercicio obteniendo como resultado final diseño de cargos, teniendo en cuenta la definición y la estructuración de la estrategia y la estructura organizacional.

7.1 Diagnóstico interno y externo

7.1.1 Análisis externo

7.1.1.1 Entorno Económico

El PIB: según la información suministrada por el DANE, (2018) en este año el PIB ha tenido un incremento del 2.8 % respecto al año pasado, el sector de manufactura según los últimos reportes indica un crecimiento de 3.7% en el trimestre de este año comparado con el año anterior; en este sector sobresale la preparación de productos alimenticios, elaboración de

bebidas y producción del tabaco con un 6.1% dentro de esta industria.

Ilustración 2. PIB 2018

A continuación, se presenta el crecimiento por actividad en términos económicos para el año 2018.



Fuente: DANE

IPC: Según el reporte del DANE (2018), para el mes de octubre de este año se ha reflejado una diferenciación del 0.12% respecto al año pasado; variación que está por encima del promedio nacional, teniendo en cuenta que en sectores de gran importancia como la vivienda, el transporte, salud, vestuario, educación, comunicaciones, diversión, otros gastos y alimentos.

Ilustración 3. IPC 2018

A continuación, se presenta la variación por gasto en cada uno de los grupos en el periodo comprendido entre el 2017- 2018.

Cuadro 1. IPC Variación mensual
Según grupos de gasto
Octubre 2017-2018

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación	Contribución	Variación	Contribución
		%	Puntos Porcentuales	%	Puntos Porcentuales
Vivienda	30,10	0,22	0,07	0,36	0,11
Transporte	15,19	0,03	0,00	0,20	0,03
Total	100,00	0,02	0,02	0,12	0,12
Salud	2,43	0,19	0,01	0,07	0,00
Vestuario	5,16	-0,08	0,00	0,06	0,00
Educación	5,73	0,01	0,00	0,00	0,00
Alimentos	28,21	-0,24	-0,07	-0,04	-0,01
Comunicaciones	3,72	0,00	0,00	-0,05	0,00
Diversión	3,10	0,31	0,01	-0,08	0,00
Otros gastos	6,35	0,10	0,01	-0,09	-0,01

Fuente: DANE - IPC

Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados en el índice

Dentro de las actividades que más aportan mensualmente al IPC (0.12%) es la vivienda con aporte importante al valor total del IPC, los gastos básicos aportan de cierta manera según el comportamiento de mensual de los mismos de forma negativa o positiva lo cual genera impacto a la canasta familiar.

Inflación: Según el boletín del segundo trimestre del año en curso la expectativa es alcanzar a un 3% para estandarizarse y poseer una inflación básica; En ese periodo el incremento de la economía habría sido bajo, pero en recuperación, con excesos de capacidad instalada que se habían prolongado con respecto a 2017 teniendo presente que en este año las perspectivas de la inflación no presentaron variaciones importantes Las actividades que hicieron mayores aporte de manera mensual al IPC (0.12%) fue en vivienda con un 0.11 puntos porcentuales de la variación total del IPC, para el mes de octubre a comparación de septiembre la v y se mantuvieron algo por encima de la meta. La de los analistas apunta hacia una inflación de 3.4% y 3.3% en diciembre del 2018 y 2019 respectivamente; las que se extraen de los papeles

de deuda pública a dos, tres y cinco años se encuentran en un rango entre 3.0% y 3.4%. Tenido en cuenta que se cumpla las expectativas se puede decir que se llega a un nivel esperado frente a periodos anteriores.

7.1.1.2. Entorno social, cultural y demográfico

De acuerdo con el último boletín de Cali en cifras en los datos recolectados en el 2015, los estratos socioeconómicos de la ciudad indicaron que el estrato bajo se encuentra en la mayor parte de la población con un 29.5% frente a los demás estratos.

En consideración a los decretos 2269 del 2017 en el artículo 25 de la constitución política de Colombia, queda establecido que el trabajo es un derecho y una obligación social y en el artículo 3 ibídem establece como uno de los principios mínimos fundamentales en materia laboral; De acuerdo con lo anterior el gobierno y los gremios de empleados se encargan cada año de fijar un salario mínimo legal vigente de setecientos ochenta y un mil doscientos cuarenta y dos pesos (\$ 781 .242,00) según el establecido para el año 2018.

La salud y la educación son dos de los otros derechos del ser humano según la constitución política de 1991, teniendo presente ello se reduce la desigualdad y la pobreza, en los últimos datos estadísticos se revela que en último año en cuestión de salud e servicio se presta por comuna y estrato de la cual 435.196 de la población que acceden a estos servicios,

Ilustración 4. Establecimientos, matrícula y docentes por nivel educativo para el año 2015

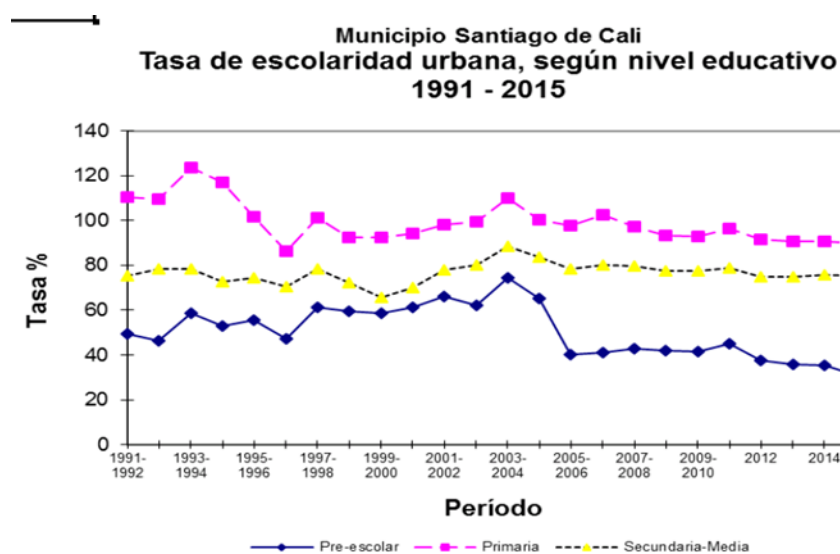
A continuación, se presenta la información de la cantidad de establecimientos, docentes y matrículas establecidas para el año 2015

2015	
Básica primaria	
Establecimientos	912
Matricula	157.899
Docentes en servicios	5.683
Demanda 1	175.624
Tasa de escolaridad	89.9

Fuente: Alcaldía de Cali (2018)

Grafico 1. Tasa de escolaridad

A continuación, se presenta la tasa de escolaridad para el municipio de Santiago de Cali comprendida en el periodo de 1991 a 2015 según nivel educativo.



Fuente: Alcaldía de Cali (2018)

Desempleo

En cuestión de la tasa de desempleo que se vive a nivel nacional según datos generados por el DANE, para el trimestre julio-septiembre fue de 9.5% respecto al año 2017 con un promedio de 9.3%, la tasa global de participación fue de 64.1% y la tasa de ocupación es del

58.0%; en el mismo trimestre del año 2017 las tasas fueron 64.1% y 58.1% respectivamente por ende la población ocupada en las ciudades y áreas metropolitanas fue de 10.900 miles de personas en diferentes actividades las cuales tuvieron mayor participación son comercio, hoteles, restaurantes, servicios comunales, sociales y personales; para la industria de la manufactura las tres ramas de concentración fueron de 68.2% de la ocupación. y la mayor ocupación se presentó en otras actividades con un 21.6% seguida de la construcción con 6.5% estas contribuyeron en 1.2 ´puntos porcentuales al crecimiento de la población ocupada en las 13 ciudades.

Tabla 2. Desempleo

A continuación, se presenta la variación en términos porcentuales entre el año 2017 y 2018 por ramas y áreas metropolitanas en relación a la tasa de empleo en la ciudad de Santiago de Cali.

Rama de actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	100,0	1,1	1,1
Otras ramas*	4,3	21,6	0,8
Construcción	6,8	6,5	0,4
Servicios comunales, sociales y personales	22,7	1,6	0,4
Comercio, hoteles y restaurantes	30,1	0,9	0,3
Industria manufacturera	15,4	1,6	0,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,0	-1,5	-0,1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11,8	-6,3	-0,8

Fuente: DANE (2018)

Cali en cifras presenta los datos estadísticos que describen la infraestructura, consumo y usuarios de los servicios públicos, de acuerdo a ello los valores son los siguiente para el año 2015: en agua se consumió 120.000m³, es decir un 84%, el consumo en comercial e industrial

fue de 11% y otros del 55, consumo anual de energía para las residencias es de 42%, comercial del 32%, industrial del 11% y otros del 9%, en consumo de gas natural residencial del 46%, comercial del 19% e industrial del 35%, por último tenemos la recolección de residuos sólidos por toneladas que para lo que transcurre del año 2014 y 2015 fueron de 600.000 toneladas.

7.1.1.3. Entorno político

Para las últimas elecciones donde se eligió por voto popular al presidente de Colombia, en la ciudad de Cali se acondicionaron 184 puesto de votación, 4286 mesas y se tuvo una participación de 1.679.894 en la ciudad de Cali; dicha información se genera a partir del acta general de escrutinio oficializada el día 1 de junio del 2018.

Teniendo presente que los nuevos gobiernos cambian cada 4 años y que cada uno viene con proyectos nuevos, el PND para el 2018-2022 implica centrarse en el cambio, la creación de espacios de coordinación que permiten sumar esfuerzos, remar para el mismo lado y generar de esta manera el verdadero cambio social, crecer económicamente y alcanzar un mejor desarrollo del país y de sus regiones por ello se le apuesta a la equidad de oportunidades para cada colombiano pueda elegir libremente aquello que quiere ser y hacer son su vida y disfrutar de una vida digna. Cada departamento tiene su plan nacional de desarrollo y el departamento del Valle del Cauca pretende continuar con el pilar fundamental en el cuales uno de los más importantes y se encuentra dentro del PND a nivel nacional; lograr la equidad y lucha contra la pobreza que se compone de 5 líneas alineadas de forma estratégica, 26 programas y 72 subprogramas los cuales incluyen la salud, la educación, desarrollo

comunitario, agua, saneamiento básico, vivienda, infraestructura, promoción del desarrollo y grupos poblaciones.

7.1.1.4. Entorno legal

- De acuerdo con el Art 104 de la ley general de las industrias ley N~23407, Toda empresa industrial debe cumplir con las normas legales de seguridad industrial, toda empresa debe velar por la integridad física de los trabajadores.
- De acuerdo con el Art 126 de la ley 019 del 2012 se debe mantener los alimentos nacionales bajo notificación sanitaria, de acuerdo a toda Colombia deben tener INVIMA y las normas del ministerio de salud y protección social.
- Según el Código de comercio en el Art. 1o. Aplicabilidad de la Ley Comercial. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se registrarán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas.
- Art. 19. Obligaciones de los comerciantes: Las personas que crean empresa deben realizar una serie de proceso y documentación frente a la cámara de comercio para poder prestar los servicios libremente.
- Art. 48. Conformidad de libros y papeles del comerciante a las normas comerciales. Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios

y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia. Todo lo anterior con el fin de tener en margen la empresa y su funcionamiento y poder generar empleo.

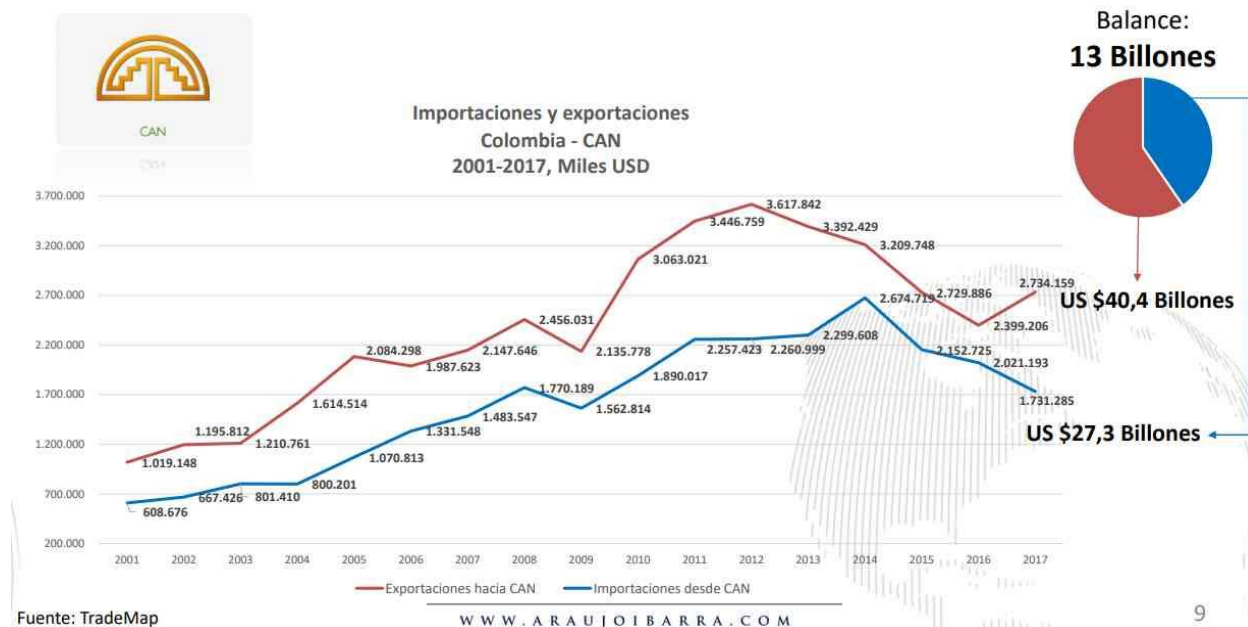
Legislación laboral de Colombia

Teniendo presente que las personas que crean empresa lo hacen con el fin de generar más empleo y poder crecer en la región, encontramos el código sustantivo de trabajo donde se enmarcan el art.37 la forma de contrato (verbal o escrita), art.57 las obligaciones que se tiene como empleador frente a los empleados o clientes internos de la empresa (seguridad social y laboral) y todo lo que tiene que ver con el desarrollo de una mejor calidad de vida del empleado con el objetivo el buen desarrollo de sus funciones como empleado.

Tratado de libre comercio (TLC)

El tratado de libre comercio como Estados Unidos un aliado estratégico en materia de crecimiento y desarrollo a nivel nacional ha impactado especialmente en el sector de alimentos con expectativas afianzadoras para el crecimiento del sector y la competitividad de las empresas, en alimentos que contengan cacao el mercado de importación de Estados Unidos supera los 4.500 millones de dólares y crece anualmente en promedio, desde el año 2007 al 15%. es decir que tiene un impacto positivo frente a las empresas que realizan la transformación de esta materia prima y un beneficio que puede ser de gran aporte a los empresarios colombianos es la estandarización del valor de las materias primas nacionales y las internacionales por ende los mercados nacionales se autorregulan positivamente.

Grafico 2. Exportaciones e importaciones entre 2001-2017.



Fuente: TradeMap (2017)

El tratado de libre comercio como Estados Unidos un aliado estratégico en materia de crecimiento y desarrollo a nivel nacional ha impactado especialmente en el sector de alimentos con expectativas afianzadoras para el crecimiento del sector y la competitividad de las empresas, en alimentos que contengan cacao el mercado de importación de Estados Unidos supera los 4.500 millones de dólares y crece anualmente en promedio, desde el año 2007 al 15%. es decir que tiene un impacto positivo frente a las empresas que realizan la transformación de esta materia prima y un beneficio que puede ser de gran aporte a los empresarios colombianos es la estandarización del valor de las materias primas nacionales y las internacionales por ende los mercados nacionales se autorregulan positivamente.

7.1.1.5. Entorno medio ambiental

Nuevos cultivos en pro del medio ambiente

El ministerio de medio ambiente lanzó programas que promuevan la conservación, recuperación y fortalecimiento de la biodiversidad en Colombia, con el objetivo de mejorar nuestros bosques y también el desarrollo de las regiones a través del ecoturismo, las buenas prácticas de siembra con el medio ambiente en pro de una mejor calidad de vida de la mano con el medio ambiente. El gobierno presenta programas con distintas comunidades en pro de cultivos de valor agroforestales encontramos alternativas como el cacao, coco, naidi, achiote, chontaduro, plátano, y como fortalecimiento en espacios verdes el ecoturismo y la pesca, fuentes importantes en manejo sostenible de recursos en los departamentos del Chocó, Nariño y Cauca. También el apoyo de empresas creadas para la generación de empleo y el fortalecimiento en el desarrollo de regiones como la federación de coqueteros de Tumaco que llevan un periodo largo trabajando en pro de generar otras alternativas de vida sostenible y disminuir los cultivos ilícitos que afectan directamente al medio ambiente.

Recolección de residuos o desechos de la materia prima

Con los nuevos enfoques que se le está dando al cuidado del medio ambiente se presente que todos los desechos que se puedan reutilizar y aprovechar al máximo en pro del mismo, se tiene en cuenta que cada empresa del sector manufacturero haga uso de las buenas prácticas del cuidado del medio ambiente, en aspectos como los desechos de las materias primas, el residuo que pueden salir de las máquinas utilizadas y los diferentes elementos que se utilicen; de acuerdo a ello se debe generar un proceso de cómo es la funcionalidad y la capacidad para poder aportar al medio ambiente, es más una responsabilidad y según algunas empresas se puede realizar el proceso cada mes para verificar que está sobrando en material, que no se utiliza y como se puede contrarrestar el desperdicio como por ejemplo si es pintura que cantidad es la necesario, el papel si no necesitas imprimir la información no lo hagas o si

puede imprimir en papel usado se contribuirá en un porcentaje mínimo pero con conciencia al medio ambiente.

7.1.1.7. Entorno tecnológico

Maquinaria utilizada

En la producción de coco principalmente cuando las organizaciones se dedican a ello en conjunto con la comercialización de sus diversos productos, la maquinaria es de poco avance tecnológico, sin embargo, algunas marcas que comercializan dichos productos tratan de imprimir en ellos simplicidad y fácil manejo; entre la maquinaria utilizada en la producción están:

- Tanque Stand by
- Bombas centrífugas
- Marmitas
- Homogeneizador:
- Maquina codificadora
- Selladora de empaques
- Caldero
- Rallador de coco eléctrico(Guayadora)

En cuanto a la tecnología desarrollada para su cultivo y producción, no existen mayores avances, por lo tanto, la productividad aún resulta actualmente baja lo que hace que se requiera mejora en los métodos de colecta con el uso de la maquinaria adecuada, así como los procesos de industrialización. Si se mejoran los suelos y técnicas de cultivos, como los métodos de colecta y procesado del producto, sería este de gran potencial. En consideración

a que esta industria que en su mayoría por el momento es desarrollada en pymes, se le reconoce por ser bastante artesanal y de incluso para la producción de algunos productos no hacer ningún uso de maquinaria industrial.

En relación al uso del coco para la industrial se conoce como una de las incursiones importantes para los cocoteros en el país de Filipinas donde el aceite de coco ha sido utilizado para la fabricación de biodiesel y cuya principal característica es reducir la contaminación producida por los autos en un 70% en comparación con el diésel común.

Internet y redes sociales:

Hace un siglo atrás la publicidad empresarial se basaba en avisos en el periódico o vallas publicitarias, actualmente el uso de internet y redes sociales a complementado y mejorado la comercialización a nivel organizacional, por dicho motivo es vital que las entidades de hoy en día cuenten con esta herramienta para atraer clientes, posicionarse en el mercado y dar a conocer sus distintos productos y servicios, debido a que este medio permite que se distribuyan con más facilidad y rapidez.

En la época actual el marketing y la publicidad se han tomado la humanidad, ya que pueden acceder de manera fácil a televisores, internet, computadores, celulares etc. Seguidamente esto ha tenido una afectación positiva en los vendedores ya que con un solo clic puede llegar a millones de individuos, posteriormente esto genera que los comercializadores saquen más provecho de este medio.

Tabla 3. Análisis externo

A continuación, se resume la información correspondiente a los entornos comprendidos por el análisis externo.

Variable	Amenaza/Oportunidad	Justificación
PIB	Oportunidad	Teniendo presente los reportes del segundo trimestre de este año vigente, el sector manufacturero tuvo una participación positiva, generando impacto y credibilidad frente a otros mercados, si tiende a crecer se puede tener un crecimiento significativo para la empresa.
IPC	Amenaza	Según el reporte estadístico del DANE, podemos decir que los costos de la canasta familiar varían, de acuerdo al consumo de cada familia y como empresa el productora y comercializadora de un alimento principal como lo es el coco, materia prima y el costo varía dependiendo de diferentes variables que afecten su precio, así mismo varia el costo de los productos derivados del mismo, por ello los precios no son fijos y tienden a ser variables, lo que afecta directamente a la empresa.
Inflación	Amenaza	Según reporte del DANE, en el periodo junio de este mismo año, su comportamiento fue equilibrado, pero teniendo en cuenta IPC, podemos decir que no es favorable, como se dijo anteriormente la materia prima de la empresa es el coco y si la oferta de este disminuye la empresa se ve obligada a comprarla a mayor precio y los valores de productos derivados

		aumentará. Teniendo presente que la inflación varía según comportamientos de otras variables que no se pueden controlar.
Estratificación Poblacional	Oportunidad	Si bien Los productos de Rico-Coco son asequibles a todas las personas, pues aunque los precios varían, siempre se tendrá demanda que satisfacer.
Empleo, desempleo	Amenaza	Teniendo presente que el derecho al trabajo en esencial, la empresa no tiene capacidad aún de poder ser generadora de empleo, es decir un factor perjudicial indirectamente en el mercado actual.
Resultado de electorales	Oportunidad	Los diferentes gobiernos a nivel regional suelen tener aspectos positivos frente a nuevos proyectos que aportan al emprendimiento empresarial, sin duda las políticas a nivel nacional cambian pues se generan nuevas reformas que afectan la economía de todo el país.
Plan Nacional de desarrollo	Oportunidad	Los pilares fundamentales de este gobierno son necesarios en el país, uno de ellos es mejor la productividad por medio de la agroindustria y ese factor es esencial ya que la empresa hace parte de ello, impulsando a la calidad productiva y los diferentes aspectos para poder lograr un país más desarrollado.
Plan Nacional de Desarrollo Regional	Oportunidad	En la gobernación del Valle se lleva a cabo un plan de trabajo fundamental y es la equidad, disminución de pobreza y educación de calidad, lo que genera expectativas, ya que se plantea apoyo a emprendedores y se promueve programas de apoyo a nivel región, un proceso que se espera impacte empresas pequeñas como esta.

Código de Comercio	Amenaza	Los artículos del código de comercio está constituidos para aplicar la norma bien fijados a las normas teniendo en cuenta reglamentación y los requisitos que se deben tener como empresa y esta no cuenta con ellos, debido a esto se genera un problema legal ya que su funcionamiento puede perder el permiso de ejecución si se realizara una auditoría en la empresa, lo más importante es generar conciencia de lo importante que son detalles en el área contable y financiero.
Legislación Laboral	Amenaza	A Pesar de conocer los deberes como empleador, no se ejecutan a cabalidad, pues se deben pagar los diferentes requisitos hacia los empleados, pero esta no lo cumple por ello se genera problemas internos de la empresa.
Tratado de libre comercio (TLC)	Amenaza	Aunque en el país se tengan diferentes convenios con países desarrollados, estos no aportan al crecimientos de empresas como estas ya que sus exigencia en calidad son muchas y los pymes no cumplen a cabalidad con ellas, lo que generan son exigencias en el mercado que en la gran mayoría de casos empresas como esta no pueden alcanzar, sin embargo esta también es una oportunidad para que Rico coco establezca metas a mediano y largo plazo con el objetivo de lograrlas.
Nuevos Cultivos en pro del medio ambiente	Oportunidad	Dentro de las nuevas tendencias frente al cuidado del medio ambiente con las empresas como Federación de coqueteros en la región de Nariño se pretende apoyar a los nuevos cultivos que aporten al cuidado del M.A. (medio ambiente) y la calidad de vida.

Recolección de residuos o desechos de la materia prima	Oportunidad	Para la empresa es un aspecto importante ya que del cascarón de los coco se pueden utilizar para diferentes productos enfocados en la parte artesanal, se puede implementar estrategias de e buen uso de los desechos como nueva alternativa hacia la economía.
Maquinaria utilizada en la industria del coco	Oportunidad	La producción de los distintos productos que elaboran está basada en recursos naturales, debido a que es un producto agroindustrial y requieren tecnologías sencillas y mano de obra certificada y calificada, La empresa cuenta con 8 máquinas industriales que son las que permiten realizar las distintas funciones como rayar el coco, extraer la leche del mismo, hornear entre otras de forma fácil y rápida lo que genera, que el trabajo sea más productivo por medio de maquinaria que facilita la realización de actividades.
Internet y redes sociales	Amenaza	La organización Rico coco actualmente no cuenta con ninguna página web o red social que le permita comercializar sus productos por este medio lo cual tiene una afectación negativa ya que no están utilizando esta herramienta y a su vez pierden participación en el mercado.

Fuente: elaboración propia, diciembre de 2018.

7.1.2. Análisis interno

7.1.2.1. Proceso administrativo

Planeación

De acuerdo con la información proporcionada por la propietaria, La empresa Rico Coco no

cuenta con un programa de planeación estructurado ni periódico, ya que siempre han realizado sus actividades empíricamente y de acuerdo a las exigencias diarias del mercado, por ende sus actividades, son desempeñadas dependiendo de lo que el mercado exija día a día, debido a esto las funciones claves en el desempeño de la organización se fundamentan ir realizando sus procesos de acuerdo a la demanda, debido a esto no cuenta con misión y objetivos definidos los cuales permiten establecer a una estructura, para obtener unos resultados encaminados al éxito constante de la entidad. Seguidamente dentro de los procesos fundamentales para el desempeño de la empresa se encuentra la función de rayar el coco diariamente puesto que esta labor representa una alta salida diaria para la sostenibilidad, pero este proceso no tiene una planeación formal que defina cantidades diarias para precisar una programación regular (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Organización

La empresa Rico coco actualmente no presenta ningún tipo de organización, puesto que no cuentan con un organigrama definido, ni se tiene un diseño de cargos y adicionalmente todas las relaciones laborales se gestionan de manera informal, evidenciándose que los trabajadores realizan sus funciones con poco grado de responsabilidad debido a que no existe un manual de funciones, ni roles establecidos para cada trabajador, por consiguiente no hay una jerarquía marcada dentro de la empresa, posteriormente la entidad no ha establecido claramente el flujo de información y comunicación lo que evita que se establezcan unos objetivos y funciones básicas de cada puesto de trabajo, seguidamente no se han definido las exigencias respectivas para obtener eficacia en el desempeño, esto conlleva a que no tengan establecidas las

responsabilidades de cada colaborador ocasionando una falta de sentido de pertenencia de los diferentes trabajadores (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Evaluación y control

La entidad Rico coco no cuenta con un sistema de control concreto debido que todos en la empresa cuentan con el mismo grado de responsabilidad para entregar el producto terminado, por lo tanto no tienen ninguna modalidad interna ni externa con la cual se supervisen las diferentes funciones que se llevan a cabo dentro de la organización, adicionalmente por las diferentes tareas que ejecutan los colaboradores no ejercen este sistema tan importante, lo cual es necesario debido a que en la salida de las diferentes mercancías se conlleva a que no se verifique la calidad de los mismos puesto que son diversos y al este procedimiento ser ejecutados por los distintos empleados es complejo dar seguimiento a los diferentes procesos y posteriormente analizar para certificar que se obtengan los resultados esperados (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

7.1.2.2. Análisis de la cultura organizacional

A pesar de su tiempo en el mercado, La organización Rico Coco no cuentan con creencias o tradiciones estructuradas que permitan afianzar el comportamiento o el desempeño de los colaboradores, por lo tanto no poseen una modalidad o técnica para operar, esto a su vez no permite que los empleados tengan claridad sobre los valores institucionales que promueve la entidad, es importante resaltar que aunque no cuenten con un esquema formal, para la dueña de la empresa, es primordial la responsabilidad, constancia, respeto y calidad de todos los

productos que se entregan pero estos no han sido promovidos entre los distintos trabajadores ni sus respectivos cargos (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

7.1.2.3. Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

Gestión y situación contable y financiera

De acuerdo con la información proporcionada por la propietaria, Financieramente Rico coco, cuenta con ventas, capital y activos suficientes los cuales le permiten hasta el momento una estabilidad económica interna, sin embargo y a pesar de tener liquidez, la empresa se ve limitada por que hay una cantidad considerable de clientes con cartera atrasada, lo que no les permite expandirse como esperan, por dicho motivo la propietaria resalta la importancia de solucionar la cobranza deficiente para contar con el flujo de efectivo correspondiente, adicionalmente afirma que la gestión de cobranza no es tan efectiva como quisieran ya que ella es la que debe realizarla directamente y por las diversas funciones que debe ejercer dentro de la empresa no cuenta con el tiempo suficiente para poder ejecutarla de forma efectiva. Seguidamente, es importante mencionar que la organización actualmente cuenta con una buena relación bancaria lo que genera que puedan acceder de manera fácil y rápida a un préstamo en caso de ser necesario, también es relevante mencionar que recientemente el crédito con sus proveedores se encuentra en buenos términos debido a su imagen y experiencia en el mercado. adicionalmente afirma que los costos son aceptables ya que les permiten sostener precios asequibles con sus clientes sin tener pérdidas, pero no tienen un sistema de costos operativos y administrativo formal, ya que todo se realiza de forma empírica sin llevar un registro previo que les permita ejercer un control y realizar un

seguimiento de esta área en particular, a su vez no realizan una supervisión constante de sus ingresos, gastos e información contable oportuna, lo que les impide tomar decisiones pertinentes (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Productos y mercados

Rico coco en la actualidad cuenta con una buena posición en el mercado gracias a la variedad de productos y experiencia en el mercado, actualmente, cuentan con 29 clientes fijos los cuales realizan pedidos diarios y semanales, generando a su vez una rentabilidad y sostenibilidad en el mercado al tener pedidos constantes, todos sus clientes de la organización están ubicados en la ciudad de Cali; Es relevante mencionar que no tienen una estimación de cuál es su participación actual en el mercado, pero su producto principal es el coco rallado ya que lo despachan diariamente, la propietaria resalta que en el último trimestre del año siempre aumenta debido al incremento en la demanda de sus diferentes clientes.

Afirma los productos que le generan una mayor rentabilidad a la empresa son:

- Coco rayado: diario el cual tiene una demanda de 70 a 80 kilos diarios.
- Coquitos: los cuales distribuyen en diferentes almacenes de cadena despachan la cantidad de 180

Paquetes semanales cada uno consta de 50 unidades.

- Agua de coco: Los pedidos de este producto son 6 baldes diarios.
- Coco azucarado: La demanda de este producto son 15 kilos semanales.
- Leche de coco: Realizan pedidos de aproximadamente 15 kilos semanales.

- Coco seco: su demanda es de 15 kilos semanales lo que no representan gran utilidad para la empresa.

El producto que menos venden en empresa es:

- Aceite de coco: Se despacha cada 15 días aproximadamente 15 kilos (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Gestión comercial

La organización no cuenta con unos objetivos de ventas establecidos, los precios de los productos varían dependiendo del costo del coco en el mercado(Inflación), no se tienen establecidos canales de distribución, pero se puede decir que manejan un canal de distribución tradicional o independiente puesto que ellos realizan los productos y el cliente final los obtiene por medio del mensajero de la empresa, cabe mencionar que la propietaria afirma que si tiene un costo estimado de la distribución ya que siempre se ha realizado de forma convencional (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Gestión y situación de la producción

En cuanto a la producción, Se realizan diversas actividades gran parte de las funciones la constituyen las diferentes máquinas que utilizan en los diferentes procesos que elaboran, semanalmente se fabrica una cantidad de productos que varían dependiendo de los requerimientos de sus clientes, las funciones cuentan con las siguientes secuencias.

FUNCIONES	
ACTIVIDAD DIARIA (Cortar y romper los cocos)	Esta actividad se realiza diariamente, la persona que ejecuta esta acción debe saber dominar un machete ya que este se emplea para descascarillar el coco y posteriormente partirlos, extraer el agua de coco, y seguidamente realizar las demás funciones.
PRODUCTO	ACTIVIDAD/FUNCIÓN
COCO FRESCO	Esta labor se realiza diariamente ya que la empresa cuenta con tres máquinas de rayado cada una cumple con un corte distinto del coco, este se traza fresco en forma de cabello de ángel (es el de mayor demanda), seco y azucarado, este proceso se realiza diariamente lo único que varían son las cantidades, cada corte se realiza con una máquina distinta.
COQUITOS	Es un producto que pasa por diversos procesos puesto que el coco debe quedar totalmente simple para luego para pasar por varias etapas como ser endulzado, aplicar colorantes y darle su forma estándar (redonda), seguidamente son horneados y empacados en los diferentes paquetes, cada presentación cuenta con 50 unidades, este proceso se realiza diariamente dependiendo de las exigencias del mercado.
LECHE DE COCO	Extracción: esta función se basa en triturar o rallar el coco y mezclarlo con una cantidad pequeña de agua se licua y por último se extrae la leche de coco, esta actividad se realiza una vez por semana generalmente los días miércoles.

ACEITE DE COCO	Para ejecutar esta actividad el coco debe ser rayado y seguidamente su leche debe ser extraída, posteriormente esta debe pasar por una máquina de prensado y ser expuesto a temperaturas muy bajas de calor para obtener el aceite, el cual se envasa en las distintas presentaciones para ser distribuido, ya que se despacha cada 15 días.
----------------	--

Todos los pedidos dependen en su totalidad de la demanda diaria y semanal de cada producto, puesto que esta varía según distintos factores y actualmente en la empresa aún no se ha realizado un seguimiento en el que se verifique con exactitud las exigencias del mercado. Es importante mencionar que todos los procesos se realizan de acuerdo a las reglas de productividad que le son propias, pero aun así la entidad no posee un control sobre los desechos ya que los sobrantes del coco son vendidos para abono en el sector agrícola y el resto de los desechos son sacados de la empresa de forma tradicional puesto que no tienen un sistema de separación de residuos ni se ha promovido en los colaboradores una cultura frente al cuidado del medio ambiente, la propietaria afirma que sus procesos operativos si son susceptibles a mejoramiento ya que aún no se encuentran bien estructurados (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Sobre productividad.

Rico coco en los últimos 5 años ha evolucionado su forma de producción debido a que tienen una maquinaria especializada con la cual realizan su trabajo de forma eficiente,

cuentan con 8 máquinas de las cuales 3 son rayadoras de coco, 1 Rapiadora, 1 prensa, 1 trompo y 2 hornos; todas fueron renovadas hace 5 años aproximadamente todas las máquinas con las que cuentan la empresa en este momento están en la mitad de su vida útil ya que según lo establece la ley la vida útil para las máquinas industriales son de 10 años, contar con esta maquinaria según afirma la propietaria les ayuda a agilizar y a cumplir con la demanda exigida en el mercado ya que menciona que no es necesario por el momento contratar más personal debido a que los procesos actualmente son ágiles, es importante aclarar que no cuenta con un sistema de productividad diseñado y estructurado ya que siempre se ha realizado de manera empírica y les ha funcionado así por la fidelización de los clientes (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Programación de la producción

La entidad Rico coco a pesar de tener 14 años en el mercado no ha estructurado su programa de producción formalmente, no obstante la empresa si cuentan con una cantidad estimada de los volúmenes de producción, aunque esta no esté estipulada de manera formal es relevante resaltar que no ejecutan una relación de las condiciones del mercado con la demanda y la tecnología que usan, pero esto no les impide dar cumplimiento a las exigencias de sus clientes ya que la propietaria menciona que siempre logran despachar la cantidad de pedidos exigidos por sus compradores (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Gestión de suministros

Rico coco Cuentan con 8 proveedores fijos de los municipios de Guapi y el Charco, ambos municipios en la actualidad son los productores potenciales de coco a nivel Nacional, sus pedidos son mensuales, sin embargo la información de sus proveedores no se encuentra debidamente archivada y actualizada, puesto que siempre lo han ejecutado de manera

empírica ya que las negociaciones con sus proveedores sobre sus precios, tiempo de entrega y demás condiciones de venta, se ejecutan de forma verbal, debido a que la entidad, actualmente no ha establecido los costos que representan la existencia de inventarios ni tienen parámetros para sus cotizaciones ni lista de precios por referencia debido a que sus provisos siempre han sido los mismos, seguidamente si conocen el comportamiento de la demanda pero no tienen una programación estructurada de la misma, posteriormente realizan una facturación de sus proveedores pero no hacen un seguimiento del mismo ni un control al respecto (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Gestión de los sistemas de información

La organización Rico coco no ha definido de forma exacta la información que se requiere en los distintos niveles de decisión puesto que al ser una entidad pequeña nunca se ha visto en la necesidad de promoverlo, es importante resaltar que las reuniones que se llevan a cabo de manera convencional no se registran en actas, memorandos o informes que formalicen los comunicados. La propietaria afirma que en ocasiones esto le genera algunos inconvenientes debido a que los trabajadores no tienen la suficiente responsabilidad para ejercer las distintas actividades, debido a esto manifiesta que quisiera establecer un programa por medio del cual fomente el compromiso en sus colaboradores (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

7.1.2.4. Gestión humana

Calidad y cantidad de los recursos humanos.

Para la empresa Rico coco la gestión humana es una de las falencias, necesidades y exigencias que se encuentran en organización, actualmente su personal no tiene una distribución de tareas ya que todos realizan las mismas tareas, pero esto no les impide cumplir con los requerimientos de sus clientes ya que si cuenta con personal adecuado y óptimo para la calidad de sus productos pero estos presentan diversos inconvenientes entre ellos falta de motivación y poco sentido de pertenencia frente al cargo que desempeñan, generando a su vez ciertos inconvenientes en la productividad de la organización (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Clima de trabajo y salud ocupacional.

En la organización Rico coco cuentan con un buen clima de trabajo ya que desde hace 14 años que fue fundada trabaja el mismo personal, la propietaria ve a los colaboradores como un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa, afirma que las relaciones entre los trabajadores son basadas en el respeto y la colaboración sin embargo, se presenta ausentismo constante, adicionalmente las políticas de gestión de los recursos humanos no están de acuerdo a la ley lo que conlleva a un riesgo empresarial, puesto que si se presentan algún accidente laboral los trabajadores no tienen un seguro que los cubra en estas circunstancias aunque aparentemente las condiciones laborales no propician los accidentes y enfermedades, seguidamente manifiesta que las instalaciones físicas de trabajo como ruido, iluminación, ventilación y temperatura son aceptables y propician un buen ambiente (Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Administración de personal.

La organización Rico coco dentro de sus procesos de gestión humana no realiza una previa selección de personal debido a que en la empresa siempre han trabajado con las mismas personas y nunca se han realizado cambios en la misma,, posteriormente no cuentan con una escala salarial definida ya que todos sus colaboradores reciben la misma remuneración con excepción del mensajero, el cual tiene una remuneración un poco mayor que el resto de los empleados, la propietaria afirma que los pagos se llevan a cabo dependiendo del desempeño de cada empleado puesto que no conoce el nivel salarial de las empresas que se desenvuelven en este mismo mercado.(Propietaria, Comunicado interno, 2018).

Tabla 3. Análisis interno.

A continuación, se presenta en resumen las variables pertenecientes al análisis interno en la empresa Rico Coco de la ciudad de Cali.

Variable	Debilidad/Fortaleza	Justificación
Planeación	Debilidad	La empresa actualmente presentan diversos aspectos negativo debido a la falta de planeación ya que los empleados no dan cumplimiento a los horarios establecidos, ocasionando así que unos empleados laboren más tiempo que otros para poder alcanzar la demanda exigida, adicionalmente se ve afectada por la mala delegación y conflicto de intereses porque el ausentismo de un trabajador influye directamente en todas las actividades generando que las actividades se retrasen y no puedan obtener los resultados esperados.

Organización	Debilidad	La organización es una debilidad dentro de la entidad debido a que los colaboradores no llevan una correcta administración del tiempo lo que conlleva a que se retrasen algunos procesos en ocasiones, además se presentan falta de sentido de pertenencia en los distintos cargos debido a que cada trabajador no tiene unas funciones específicas en su puesto de trabajo, así como también hay inconvenientes en la delegación de actividades ya que todos tienen el mismo nivel de liderazgo.
Evaluación y control	Debilidad	En la empresa no se ejecuta un sistema de evaluación y control este aspecto impacta de forma negativa la entidad puesto que al no realizar una supervisión previa de los productos que salen de la organización se podría ver afectada la imagen o la percepción que los clientes tienen sobre la empresa, posteriormente al no ejercer un control interno la organización no se ve obligada a mejorar sus procesos.
Análisis de la cultura organizacional	Debilidad	La falta de cultura organizacional actualmente en Rico coco es una debilidad puesto que los trabajadores no tienen claridad sobre los valores y principios que establece la empresa esto en ocasiones genera caos entre los colaboradores debido a que se afecta el desempeño de los empleados y a su vez afecta el trabajo en equipo.
Gestión y situación contable y financiera	Fortaleza	La situación contable y financiera actual es favorable debido a que cuentan con la liquidez necesaria para sostenerse en el mercado a

		pesar de que tienen una cobranza deficiente, tienen buena relación bancaria y el crédito con sus proveedores es satisfactorio por lo tanto se puede decir que su situación es positiva.
Mercados y productos	Fortaleza	La empresa Rico coco no tiene una amplia experiencia en el mercado lo que impacta a la organización positivamente ya que ha logrado la fidelización de sus clientes, además la mayoría de sus productos tiene gran demanda lo que ocasiona que sus ingresos sean constantes.
Gestión comercial	Fortaleza	La entidad Rico coco no tiene un programa de ventas establecidos, pero esto no tiene una afectación puesto que sus ventas les permiten contar con unos ingresos estables los cuales le brindan sostenibilidad en el mercado y el canal de distribución aunque no esté bien estructurado debido a los años de ejercerlo de esta forma tiene una estabilidad.
Gestión y situación de la producción	Fortaleza	La situación de la producción en la entidad Rico coco es favorable ya que realizan diversas funciones y a pesar de que no tiene un sistema de producción programado la forma en que lo ejecutan les ha permitido suplir la demanda exigida con el mercado y sus clientes actualmente se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la entidad.
Sobre productividad	Fortaleza	La productividad es un aspecto que impacta la organización en forma positiva debido a que cuentan con 8 máquinas, todas se encuentran en excelentes condiciones lo que permite realizar las funciones de forma ágil cumpliendo a cabalidad

		con los pedidos, además esto genera que los trabajadores no tengan que agotarse en sus labores ya que la maquinaria permite que las actividades de producción sean menos complejas.
Programación de la producción	Fortaleza	En la actualidad la entidad no tiene una estimación exacta y formal de los volúmenes de fabricación, por dicho motivo su producción se basa en las exigencias diarias y semanales de sus clientes , sin embargo esto no representan una debilidad para ellos ya que pueden establecer los cálculos por medio de la experiencia y los tipos de clientes que manejan, no obstante es relevante contar con una programación o un pronóstico de ventas ya que no están exentos de eventualidades y de esta forma pueden tomar decisiones previas para evitar inconvenientes futuros.
Gestión de suministros	Fortaleza	La empresa actualmente cuenta con 8 proveedores fijos los cuales suplen su materia prima de forma satisfactoria sin embargo se ven afectados en los últimos trimestres del años en ocasiones debido a que se presenta escases de su materia prima es decir, el coco, debido a que la fruta no alcanza a llegar a tiempo y los precios de la misma se ven alterados, teniendo que buscar proveedores alternativos pero a un costo más alto.
Gestión de los sistemas de información	Debilidad	La empresa en la actualidad no tiene un manejo formal de la comunicación lo que hace que los colaboradores no tengan la responsabilidad que se espera en el

		desempeño de los cargos dificultando así la toma de decisiones, el liderazgo y poder delegar actividades; generando conflictos en el clima laboral y el cumplimiento de metas.
Calidad y cantidad de los recursos humanos	Debilidad	Actualmente los colaboradores de la organización si cuentan con capacidad para desempeñar los cargos que ejercen puesto que realizan sus tareas de forma óptima, dando cumplimiento a los requerimientos de sus clientes, pero sería útil contratar una persona más que se encargue de la parte comercial, ya que esto agilizaría solucionar la deficiencia que hay actualmente en la recuperación de cartera atrasada.
Clima de trabajo y salud ocupacional	Debilidad	La entidad actualmente no tiene las políticas de gestión de los recursos humanos de acuerdo a la ley ya que los trabajadores desde hace 14 años que la empresa fue fundada siempre han estado los mismos colaboradores pero esto es un riesgo para la organización y los empleados ya que no están exentos a que pueda ocurrir algún accidente laboral afectando la imagen de la empresa, adicionalmente la organización podría tener afectaciones legales por no prestar a sus empleados todas las garantías exigidas por la ley.
Administración de personal	Debilidad	En la empresa Rico coc0 no hay un organigrama que establezca la jerarquía de los distintos puestos de trabajo ocasionando desinformación y generando confusiones entre los diferentes trabajadores, adicionalmente no se realiza un proceso de selección previo y

		seguidamente no tienen un manual de cargos establecido por lo tanto todas las relaciones laborales se dan de manera informal generando un impacto negativo en la entidad
--	--	--

Fuente: elaboración propia por estudiante, diciembre de 2018.

7.2. DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA para la empresa RICO COCO para generar las estrategias.

Tabla 4. DOFA

LISTADO DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
● Gestión y situación contable y financiera ● Mercado y producto ● Gestión comercial	● Planeación ● Organización ● Evaluación y control ● Análisis de la cultura organizacional ● Gestión y situación de la producción
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
● PIB ● Estratificación poblacional ● Resultados de elecciones ● PND nacional ● PND regional ● TLC ● Nuevos cultivos ● Recolección de residuos sólidos	● IPC ● Inflación ● Empleo y desempleo ● Código de comercio ● Legislación laboral

Tabla 6. Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
• Desarrollar una estrategia para atraer a nuevos proveedores (gestión de suministro y desarrollo general) • Adquirir maquinaria para agilizar procesos y mejorar la calidad de los productos. • Aprovechar conocimientos para bajar costos • gestionar la recuperación de cartera atrasada. • Aprovechar compras de escala para bajar costos • Vender a bajo costo para ganar mercado • Mejorar continuamente tiempos de entrega y la calidad de los productos.	• Fortalecer el desarrollo comercial por medio del aprovechamiento continuo del internet (gestión comercial) • Desarrollar estrategias de programación que establezcan el buen uso de la materia prima. • Fortalecer el mercado de los precios bajos • Continuo desarrollo de productos con los mejores ingredientes • Abarcar de nuevos mercados
ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
• Capacitar al personal para mejorar el aprovechamiento del talento humano con el objetivo de mejorar los procesos de producción. • Identificar nuevos clientes potenciales desde una planeación estratégica en mercadeo. • Establecer periódicamente evaluaciones del proceso de la	• Establecer contratación los he acorde a las necesidades de la empresa y los empleados • Trabajar inicialmente en el proceso de contratación e inducción del equipo de trabajo.

empresa frente a la economía nacional. ● Identificar nuevos proveedores de coco para poder tener un buen suministro de materia prima con el fin de no elevar costos en producción por temporada de escasez. ● Analizar las propuestas del gobierno regional para poder mejorar la organización con un buen aprovechamiento de las mismas.	● Fortalecer desde la administración la cultura organizacional brindando las mejores condiciones para laborar. ● Implementar las leyes que rigen la empresa y realizar mensualmente un proceso de evaluación con el fin de llevar un control sobre las mismas y la empresa. ● Fortalecer la relación empleados-empleador para no ocasionar desertión en la empresa.
---	---

7.2.1. EFE Y EFI

En las siguientes tablas se realiza en análisis EFE y EFI que corresponde a los factores determinantes de éxito para definir la estrategia general de la organización.

Tabla 7. Análisis EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	OPORTUNIDADES	Amenazas y oportunidades		
		Peso	Calificación	Peso ponderado
No.				
	Variable			
1	PIB	10	3	30
2	Estratificación poblacional	5	2	10
3	Resultados electorales	5	1	5
4	Plan nacional de desarrollo	5	2	10
5	Plan nacional de desarrollo regional	10	3	30
6	Nuevos cultivos en pro del medio ambiente	5	2	10

7	Recolección de residuos o desechos de la materia prima	5	3	15
8	Maquinaria utilizada en la industria del coco	5	4	20
	AMENAZAS			0
9	IPC	5	1	5
10	Inflación	7	3	21
11	Empleo, Desempleo	8	2	16
12	Código de comercio	5	1	5
13	Legislación Laboral	10	4	40
14	TLC	5	2	10
15	Internet y redes sociales	10	4	40
TOTAL		100%		2,67

Tabla 8. Análisis EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		FORTALEZAS y debilidades		
No.	Variables	Peso	Calif.	Peso ponderado
1	Gestión y situación contable y financiera	8	3	24
2	Mercados y productos	8	4	32
3	Gestión comercial	5	1	5
4	Gestión y situación de la producción	8	2	16
5	Sobre productividad	10	2	20
6	Programación de la producción	8	3	24

7	Gestión de suministros	8	4	32
No	DEBILIDADES			
8	Planeación	4	2	8
9	Organización	8	3	24
10	Evaluación y control	5	1	5
11	Cultura organizacional	4	2	8
12	Gestión de los sistemas de información.	5	2	10
13	Calidad del recurso humano	7	3	21
14	Clima de trabajo y salud organizacional	4	3	12
15	Administración del personal	8	2	16
TOTAL		100%		2,57

Grafico 3. Participación en el mercado



Como se puede observar en la gráfica según los resultados de la evaluación EFE y EFI la empresa se encuentra en el cuadrante V (Según la herramienta de Fred Davis), esto significa que la estrategia general de la empresa es Penetración de mercados, siguiendo la estructura organizacional y las estrategias planteadas para el mejoramiento a nivel competitivo en el mercado, con el objetivo de poder crecer y ser más reconocida a nivel local y regional; por ello se desarrollará planes estratégicos para cumplir con la visión de la empresa.

7.3. Misión y visión.

7.3.1. Misión

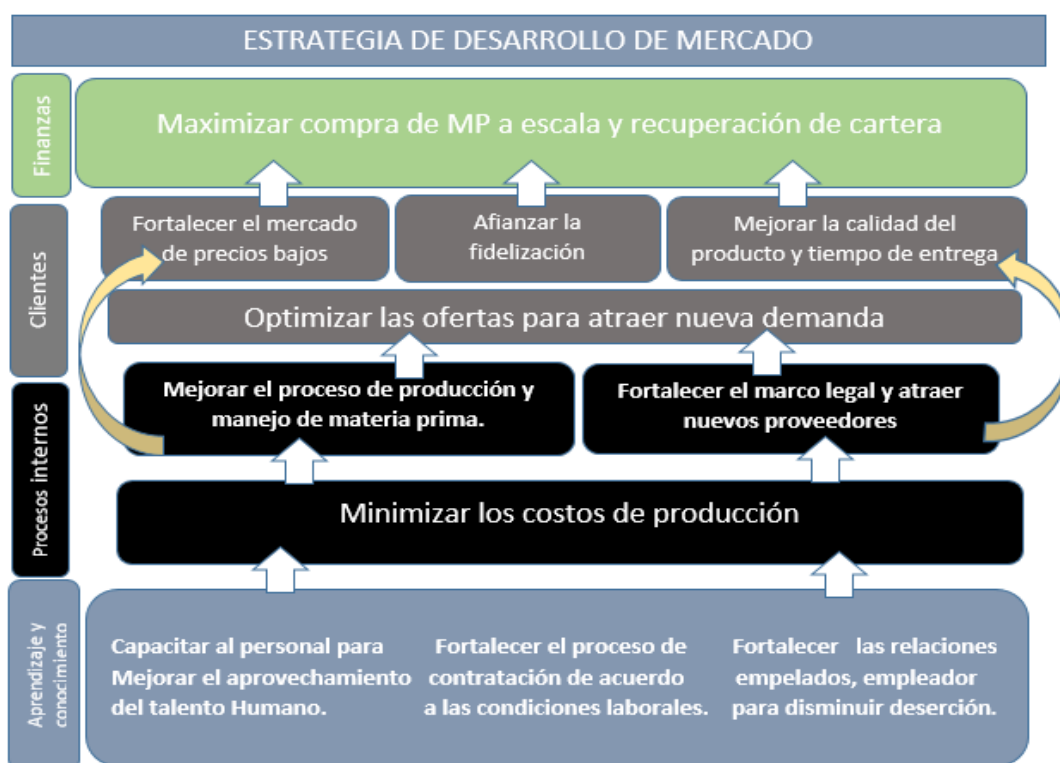
Rico coco es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de los mejores productos a base de coco, con ingredientes de calidad y nutrientes esenciales los cuales aportan gran valor nutricional; su objetivo principal es contribuir al desarrollo de la región; ofreciendo de esta forma al consumidor final un producto orgullosamente del pacífico colombiano.

7.3.2. Visión

Para el 2025 Rico Coco será una organización reconocida a nivel departamental, por la distribución de sus diferentes productos a base de coco innovadores, de calidad, su sabor diferenciador, y un talento humano calificado, garantizando relaciones estables con sus clientes y generando una sostenibilidad y competencia en el mercado.

7.4. Mapa Estratégico

Ilustración 5. Mapa estratégico



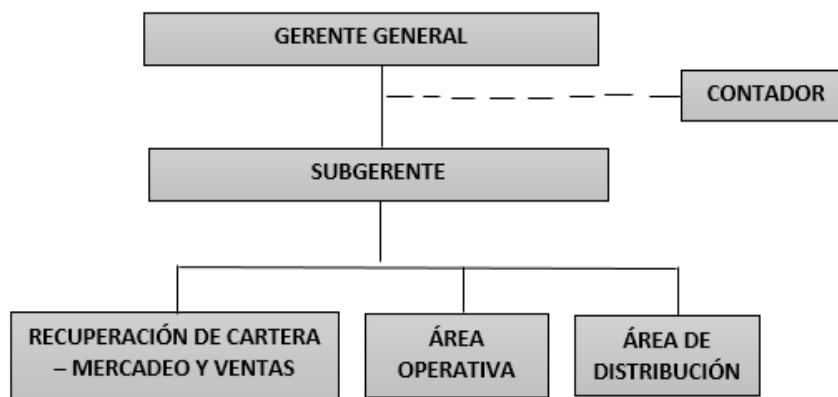
7.5. Estructura Organizacional

7.5.1. Organigrama

El organigrama de la organización se elaboró de forma funcional debido a que el mapa estratégico tiene 3 áreas (mercadeo, finanzas, y procesos o producción), ya que están son las áreas que componen la empresa RICO COCO, este organigrama se estructuró a partir del diseño de cargos elaborado de acuerdo con la información recolectada en la empresa, hay un cargos que no existe dentro de la misma (contador) debido a este será contratados

externamente con el objetivo de garantizar el buen funcionamiento y facilitar la realización de todas las actividades que conllevan a un cumplimiento de metas organizacionales y sus estrategias.

Ilustración 6. Organigrama



7.6. Diseño de Cargos

El diseño de los diferentes cargos de la organización se realizó a partir de la información proporcionada por los distintos colaboradores de la empresa, es importante mencionar que algunos de los cargos se sugirieron porque no se encuentran dentro de la entidad y se contratarán de forma externa, por ello se resalta nuevamente que son recomendados según el resultado de la investigación ya que es relevante implementar los cargos formulados que no están dentro de la empresa son:

- Gerente general
- Subgerente
- Recursos humanos(Staff)
- Recuperación de cartera, mercadeo y ventas
- Distribuidor (mensajero)
- Contador(Staff)
- Operario

Tabla 9. Diseño de cargos 1

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
NOMBRE DEL CARGO:	Operario		
NIVEL JERÁRQUICO:	Área Operativa		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	5-ene.
2. MISIÓN			
Velar porque todos los procesos para elaborar los distintos productos se lleven a cabo de forma satisfactoria.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
• Limpiar las instalaciones • Recortar y romper los cocos • Extraer el agua y rayar el coco en los distintos moldes (cabello de ángel, seco y azucarado) cada corte cuenta con su maquinaria respectiva. • Extracción de leche de coco y aceite (el aceite se realiza en prensado con una máquina especializada en esta técnica) • Asar los productos que requieren su respectiva elaboración en horno. • Empacar los diferentes productos • Realizar la respectiva evacuación de los diferentes residuos. • Atender a los clientes particulares que compran diariamente los distintos productos.			

Limpiar las instalaciones

4. IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO

- Gorra o malla la cual cubra el pelo para evitar su caída en el proceso de producción.
- Delantal plástico,
- Tapabocas el cual cubra tanto la nariz como la boca,
- Guantes sin orificios (las manos deben estar debidamente limpias).
- Calzado pertinente para evitar accidentes (suela antideslizante, sin cordones, cerrados y cómodos) .

OBSERVACIÓN IMPORTANTE: los utensilios utilizados por los trabajadores del área operativa deben ser usados exclusivamente para sus respectivas funciones y en el área de trabajo establecida y la ropa de los empleados debe ser cómoda.

5. ENTORNO

El ámbito en el que se desenvolverán los empleados será de constante ruido y espacio reducido de acuerdo con el número de personas que lo se encuentran en el área de producción.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Aquellas que permitan el buen funcionamiento de su área y sean propias de su cargo.	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7.RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
Especialmente con los compañeros del área de trabajo, la sub gerente y el gerente de la organización	Con los clientes minoristas.

8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACIÓN FORMAL	Bachiller en cualquier modalidad
EDUCACIÓN NO FORMAL	Capacitación actualizada en Manipulación de alimentos
8.2 EXPERIENCIA	
No requiere experiencia.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener un conocimiento básico sobre la organización RICO COCO.	
9.2 CARGO	
Manejo de expresión corporal, oral y escrita, saber trabajar bajo presión, capacidad para adaptarse a los diversos cambios laborales, responsable, participativo y con disposición.	

Tabla 10. Diseño de cargos 2

1.IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
NOMBRE DEL CARGO:	Mensajero		
NIVEL JERÁRQUICO:	Operativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	5-ene.
2. MISIÓN			
Distribuir los diferentes productos elaborados por la empresa hasta el cliente final y realizar deberes operativos de mensajería en general.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			

- Revisar que los productos que recoge en la empresa se encuentre en buenas condiciones y empacados debidamente.
- transportar los productos a los diferentes domicilios asignados.
- Atender a los diferentes clientes de manera formal y cordial.
- verificar que el cliente reciba sus respectiva factura y recibir, contar y revisar el dinero cuando así lo requiera la situación.

4. IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO

- Debe contar con un vehículo particular(puede ser moto o carro y tener la documentación al día)
- vestimenta apropiada asignada por la empresa, calzado pertinente para evitar accidentes ya que debe ingresar reiterativamente a la empresa y adicionalmente movilizarse constantemente.

5. ENTORNO

El ámbito en el que se desenvolverán los empleados será de constante ruido y espacio reducido de acuerdo con el número de personas que lo se encuentran en el área de producción.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Aquellas que permitan el buen funcionamiento de su area y sean propias de su cargo.	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo del puesto de trabajo.

7.RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	EXTERNAS
----------	----------

Debe relacionarse con todos los compañeros de los distintos niveles de la empresa.	Todos los clientes y proveedores.
--	-----------------------------------

8. PERFIL

8.1 NIVEL EDUCATIVO

EDUCACION FORMAL	Bachiller en cualquier modalidad
------------------	----------------------------------

EDUCACION NOFORMAL	Curso de servicio al cliente.
--------------------	-------------------------------

8.2 EXPERIENCIA

Un año de experiencia en cargos similares.

9. ENTRENAMIENTO

9.1 AREAS DE LA EMPRESA

Tener un conocimiento básico sobre la organización RICO COCO.

9.2 CARGO

Manejo de expresión corporal, oral y escrita, saber trabajar bajo presión, Buen servicio al cliente, fluidez verbal, capacidad para adaptarse a los diversos cambios laborales, responsable, participativo y con disposición.

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES

NOMBRE DEL CARGO:	Subgerente
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo

APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	5-ene.
2. MISIÓN			
supervisar que todos productos se elaboren de forma adecuada y se lleven a cabo todos los procesos de forma efectiva y lleguen a sus clientes finales en óptimas condiciones, idear estrategias para que las relaciones con los clientes sean duraderas y asegurar que se cumpla con los estándares de producción exigidos por el mercado.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
• supervisar que se ejecute debidamente el proceso de producción. • inspeccionar que los clientes se encuentren conformes con los productos elaborados en la empresa. • Atender a los diferentes clientes de manera formal y cordial. • Revisar las respectivas facturaciones • Tomar decisiones sobre los diferentes recursos de la empresa. • Ejecutar las funciones que desarrolla el gerente cuando este se ausente • Proveer a los diferentes trabajadores de los implementos idóneos para la realización de sus actividades.			
4. RECURSOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL CARGO			
• vestimenta apropiada (excelente presentación personal), una silla cómoda para prevenir lesiones corporales. • un computador. • iluminación correspondiente y un espacio en donde pueda realizar sus deberes administrativos en las mejores condiciones.			
5. ENTORNO			
El ámbito en el que se desenvolverán los empleados será de constante ruido y espacio reducido de acuerdo con el número de personas que lo se encuentran en el área de producción.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS		RECOMENDACIONES ESPERADAS	

Aquellas que permitan el buen funcionamiento de su área y el mejoramiento de la empresa.	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo de la gestión empresarial.
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Debe relacionarse con todos los colaboradores de los distintos niveles de la empresa.	Todos los clientes y proveedores.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Últimos semestres en carreras administrativas
EDUCACION NO FORMAL	Curso en derecho laboral.
8.2 EXPERIENCIA	
2 años de experiencia en cargos similares.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener un conocimientos básicos sobre la organización RICO COCO y su planeación estratégica es decir misión, visión, sus productos, etc.	
9.2 CARGO	
Manejo de expresión corporal, oral y escrita, conocimiento amplio en planeación estratégica, saber trabajar bajo presión, Buen servicio al cliente, fluidez verbal, capacidad de liderazgo, adaptación a los diversos cambios del entorno, responsable, participativo, saber sobre legislación laboral y seguridad en el trabajo.	

Tabla 12. Diseño de cargos 4.

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente general		
NIVEL JERÁRQUICO:	Administrativo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	5-ene.
2. MISIÓN			
Establecer estrategias de planeación y direccionamiento que conlleven al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y establecer los parámetros para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
• Ejecutar una planeación estratégica organizacional para el buen funcionamiento y el cumplimiento de metas. • Idear y establecer los parámetros necesarios para lograr excelentes negociaciones con proveedores y clientes. • Disponer sobre los asuntos legales de la organización (laborales y fiscales) • Liderar la gestión de los distintos recursos de la empresa.			
4. IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO			
• Vestimenta apropiada (excelente presentación personal). • Silla cómoda para prevenir lesiones corporales, • Computador. • Iluminación correspondiente y un espacio en donde pueda realizar sus deberes administrativos en las mejores condiciones.			
5. ENTORNO			
El ámbito en el que se desenvolverá el empleado será de con constante ruido, espacio reducido de acuerdo con el número de personas que lo se encuentran en el área de producción y Debe salir constantemente de la empresa para establecer negociaciones con clientes y proveedores.			

6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Aquellas que permitan el buen funcionamiento, mejoramiento y crecimiento de la empresa	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo de la organización en general.
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Debe relacionarse con todos los colaboradores de los distintos niveles de la empresa.	Todos los clientes y proveedores.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Últimos semestres en carreras administrativas
EDUCACION NO FORMAL	Curso en derecho laboral y seguridad en el trabajo.
8.2 EXPERIENCIA	
3 años de experiencia en cargos similares.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener un conocimientos básicos sobre la organización RICO COCO y su planeación estratégica es decir misión, visión, sus productos, etc.	
9.2 CARGO	
Conocimiento amplio en planeación estratégica, saber trabajar bajo presión, Buen servicio al cliente, capacidad de liderazgo, adaptación a los diversos cambios del entorno, alto grado de responsabilidad, saber manejar personal, conocer sobre legislación laboral y seguridad en el trabajo.	

Tabla 13. Diseño de cargos 5

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
NOMBRE DEL CARGO:	Recursos humanos		
NIVEL JERÁRQUICO:	STAFF		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 5-ene.	
2. MISIÓN			
Llevar a cabo un diagnóstico empresarial en el área de recursos humanos, realizar reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, estructurar la escala salarial, realizar diseño de perfiles y ejecutar la motivación salarial.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
- Liderar la gestión de los distintos recursos de la empresa. - Estructurar estrategias para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal de acuerdo con los distintos perfiles específicos requeridos. - Capacitar al personal nuevo y los que ya se encuentran laborando dentro de la empresa. - Estructurar la escala salarial de acuerdo con los parámetros legales establecidos. - Idear un plan de incentivos y motivación organizacional. - Llevar a cabo la nómina de los todos los empleados de la empresa.			
4. IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO			

Este servicio se contratará de forma outsourcing por lo tanto es la empresa prestadora del servicio la que definirá este aspecto.	
5. ENTORNO	
Es externo a la organización.	
6. ATRIBUCIONES	
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Aquellas que permitan el buen funcionamiento y mejoramiento del puesto de trabajo.	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo del área de gestión humana de la organización.
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Debe relacionarse con todos los colaboradores de los distintos niveles de la empresa.	Todos los trabajadores que vayan a ingresar a la organización.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Profesional en psicología y especialización en derecho.
EDUCACION NO FORMAL	No requiere educación no formal.
8.2 EXPERIENCIA	
2 años de experiencia en selección y contratación.	

9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener unos conocimientos básicos sobre la organización RICO COCO y su planeación estratégica es decir misión, visión, sus productos, etc.	
9.2 CARGO	
Capacidad de liderazgo, alto grado de responsabilidad, saber manejar personal, conocer sobre legislación laboral y seguridad en el trabajo.	

Tabla 14. Diseño de cargos 6.

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
NOMBRE DEL CARGO:	Recuperación de cartera, mercadeo y ventas.		
NIVEL JERÁRQUICO:	Mercadeo		
APROBADO POR:		FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	5-ene.
2. MISIÓN			
Realizar investigación de mercados, con el fin de recopilar datos que conlleven a direccionar la toma de decisiones respecto a la competencia, clientes y nuevos mercados, contribuir al mejoramiento de las ventas y atraer y conservar clientes fijos a la organización.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			

- Realizar investigación de mercados constante y analizar la información recopilada para contribuir en el mejoramiento del área de mercadeo de la organización.
- Idear estrategias para atraer nuevos clientes y conservar los que ya tiene la empresa (promociones, descuentos etc.).
- Dar a conocer los distintos productos y abarcar más mercados por medio del aprovechamiento de internet (página web, redes sociales etc.).
- Realizar un pronóstico de ventas para anticiparse y preparar el área de producción.
- Realizar el despacho y facturación de los diferentes pedidos.
- Gestionar el cobro de la cartera atrasada.

4. IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO

- Debe contar con un vehículo particular(puede ser moto o carro y tener la documentación al día)
- Vestimenta apropiada(excelente presentación personal), una
- Silla cómoda para prevenir lesiones corporales.
- Computador e iluminación correspondiente y un espacio en donde pueda realizar sus deberes administrativos en las mejores condiciones.

5. ENTORNO

El ámbito en el que se desenvolverá el empleado será de con constante ruido, espacio reducido de acuerdo con el número de personas que lo se encuentran en el área de producción y deberá usualmente estar por fuera de la empresa.

6. ATRIBUCIONES

DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS
Aquellas que permitan el buen funcionamiento y mejoramiento del puesto de trabajo.	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo del área de mercadeo de la organización.
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS

Debe relacionarse con todos los colaboradores de los distintos niveles de la empresa.	Todos los clientes nuevos y los fijos.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Profesional en mercadeo y ventas.
EDUCACION NO FORMAL	Servicio al cliente.
8.2 EXPERIENCIA	
1 año de experiencia en cargos similares.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener un conocimientos básicos sobre la organización RICO COCO y su planeación estratégica es decir misión, visión, sus productos, etc.	
9.2 CARGO	
Alto grado de responsabilidad, manejo de expresión corporal, oral y escrita, buen servicio al cliente, fluidez verbal, capacidad para adaptarse a los diversos cambios laborales, responsable, participativo, con disposición y proactivo.	

Tabla 15. Diseño de cargos 7

1. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIONES			
NOMBRE DEL CARGO:	Contador		
NIVEL JERÁRQUICO:	STAFF		
APROBADO POR:		FECHA DE	5-ene.

		ACTUALIZACIÓN:	
2. MISIÓN			
Analizar, contribuir formular e idear métodos para ejecutar los asientos contables, financieros y tributarios.			
3. FUNCIONES Y FINALIDADES			
- Idear y analizar procedimientos contables, financieros y tributarios en pro de la organización. - Mantener actualizada la información financiera y contable de la empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones desde la gerencia. - Realizar una planeación estratégica financiera, presupuestal y de crédito la cual permita fortalecer los objetivos empresariales. - Ejecutar auditoría interna constante sobre los aspectos tributarios, contables y financieros de la organización.			
4 IMPLEMENTOS DE DOTACIÓN PARA DESARROLLAR EL CARGO			
Vestimenta apropiada (excelente presentación personal), una silla cómoda para prevenir lesiones corporales, un computador, iluminación correspondiente y un espacio en donde pueda realizar sus deberes administrativos en las mejores condiciones.			
5. ENTORNO			
Es externo a la organización.			
6. ATRIBUCIONES			
DECISIONES ESPERADAS	RECOMENDACIONES ESPERADAS		
Aquellas que permitan el buen funcionamiento de su área y el mejoramiento de la	Todo lo que contribuya al mejoramiento continuo de la gestión empresarial.		

empresa.	
7.RELACIONES DE TRABAJO	
INTERNAS	EXTERNAS
Debe relacionarse con todos los que constituyen la parte administrativa.	Proveedores e instituciones que competen su área de trabajo.
8. PERFIL	
8.1 NIVEL EDUCATIVO	
EDUCACION FORMAL	Profesional en contabilidad.
EDUCACION NO FORMAL	Curso en derecho laboral y finanzas.
8.2 EXPERIENCIA	
2 años de experiencia en cargos similares.	
9. ENTRENAMIENTO	
9.1 ÁREAS DE LA EMPRESA	
Tener un conocimiento básico sobre la organización RICO COCO.	
9.2 CARGO	
Saber trabajar bajo presión, fluidez verbal, conocimiento de programas contables, capacidad de liderazgo, adaptación a los diversos cambios del entorno, responsable, con comunicación asertiva y experiencia en la toma de decisiones.	

8. Conclusiones

- El aporte teórico en diseño de cargos facilitó la realización de los métodos y la estructura, que se debe tener en cuenta para formular una planeación estratégica ya que esta es un soporte mejorar el área gestión humana en general;
- La empresa no cuenta con una planeación estratégica no cuenta con un sistema de planificación esto genera que todos los procesos se vean afectados y no se logre obtener los resultados esperados.
- Rico coco no cuenta con una estructura formal y sus procesos no están documentado lo que ocasiona que no haya un seguimiento oportuno.
- No hay directrices en la delegación de funciones especialmente en el proceso de producción, esto nos muestra y esto conlleva a un incremento en los costos de producción, falencias en la calidad de los productos y afectación en el clima laboral.
- La empresa Rico coco pese a las falencias de una estructura organizacional formal ha logrado un posicionamiento en el mercado local.
- La organización cuenta con un personal comprometido sin embargo es necesario fortalecer la gestión humana (motivación, contratación, incentivos y relaciones interpersonales) seguidamente fortalecer los intereses empresariales a nivel general.

9. Recomendaciones

- Se debe implementar y aplicar las normas del código sustantivo de trabajo y código de comercio con el fin de mejorar el marco legal de la misma.
- Distribuir las funciones y responsabilidades correspondientes a cada cargo de acuerdo las estrategias planteadas en pro del crecimiento organizacional de la misma.
- Mejorar las instalaciones y condiciones físicas para cada puesto de trabajo con el fin de contribuir a un mejor funcionamiento que sea acorde a la estructura organizacional
- Contratar empresa temporal (outsourcing) para la contratación de acuerdo a los cargos sugeridos y lograr una mejor eficiencia de manera funcional de acuerdo con las estrategias planeadas y el cumplimiento de las metas u objetivos empresariales.
- Implementar un cargo de recuperación de cartera, mercadeo y ventas con el objetivo de mejorar la liquidez de la empresa, y mejorar el área comercial.
- Establecer cada vez que sea necesario modificación o creación de cargos teniendo en cuenta los ajustes de los perfiles del personal ya establecido facilitando los procesos, llevando un control por medio de una evaluación anual para no tener gastos innecesarios.
- Documentar la información que se tiene de la empresa, en cuanto a planeación, contabilidad, finanzas, proveedores entre otras áreas que hacen parte del proceso de crecimiento de la empresa.
- Capacitar al personal adscrito específicamente en manipulación de alimentos, atención al cliente, separación y reutilización de residuos; para mejorar la productividad e implementar el uso de las buenas prácticas.

- Mejorar el trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre personal y administrativos realizando conferencias internas para compartir conocimiento que permita la formación profesional y un desarrollo óptimo de las actividades.

10. Bibliografía

1. Alles, M. (2008a). Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. (2da Ed). Buenos Aires: Granica.
2. Alcaldía de Cali (2018). Tasa de IPC Recuperado de link,
a. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_oct18.pdf
3. Anzola, O., Marín, D. y Cuartas, J. C. (2017). Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Bogotá: Universidad Externado.
4. DANE de Cali (2018). Tasa de Inflación Recuperado de link,
<http://www.banrep.gov.co/es/noticias/jjechavarria-presenta-informe-inflacion-agosto-2018>
5. Decreto salario mínimo legal vigente (2018). Tasa de IPC Recuperado de link,
http://es.presidencia.gov.co/Documents/171230_SalarioMinimo2018.pdf
6. Alcaldía de Cali (2015). Tasa de la población Recuperado de link,
<http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/137802/libro-cali-en-cifras-capitulos/>
7. Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. Academy of Management Rev
8. Chandler, A. D. (1990). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise (Vol. 461). MIT press.
9. Chiavenato (2007), afirma que es relevante para la formulación de la misión tener en cuenta factores como la razón de ser de la empresa, su naturaleza
10. Chiavenato, I. (2004). Calidad de vida laboral. En Gestión del talento humano. Colombia: McGraw Hill.
11. Código de comercio (1971). reglamentación para legalizacion de empresa Recuperado de link,
<https://www.ccb.org.co/content/download/4599/48339/version/2/file/Codigo+de+Comercio.pdf>
12. Código sustantivo de trabajo (2018). Tasa de IPC Recuperado de link,
<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

13. David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
14. By Robert S. Kaplan y David P. Norton (2004). Mapa estrategico, recuperado del link
:<http://www.businessstraining.com.mx/egaii/docs/Strategy%20Maps.pdf>
15. Ley de Salud, L. O. (2012). Ley orgánica de salud. Obtenido de [http://www. Desarrollo social. gob. ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY ORGÁNICA DE SALUD. pdf](http://www.Desarrollo social. gob. ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/SALUD-LEY_ORGÁNICA_DE_SALUD.pdf).
16. Dessler, Gary, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Indeks. Jakarta
17. Drucker, R.F. (1974) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, NY: Harper & Row, p. 104.
18. Decreto salario minimo legal vigente (2018). Tasa de IPC Recuperado de link, http://es.presidencia.gov.co/Documents/171230_SalarioMinimo2018.pdf
19. Glueck, 1980 .Surgimiento de la estrategia empresarial. Recuperado en: http://ils.ulatina.ac.pa/archivos/szapatam_4-1015/Archivos_de_Cursos/Materia_-_LCI-008-Planificacion_Estrategica_Grupo.pdf .
20. Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta Ed.). México, D.F.: McGraw-Hill
21. Hofer, C. W. Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, West, 1978. (Traducido por Norma, Bogotá, Planificación estratégica: conceptos analíticos, 1985).
22. Hofer,C. & Schendel, D. (1978). Strategy Formulation: Analitical Concepts. Ed. West Publishing Co., St. Paul

23. Huamán, L y Rios F. (2015). Metodología para implementar la estrategia Diseño Organizacional de la empresa. Peru: Ediciones de la U
24. Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. En: Strategic Management Journal, 6,(3), Pp. 257-272.
25. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). The strategy process: Concepts, contexts, cases (2nd Edition ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
26. Mintzberg, Henry (2009): “Managing”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco Ca., US
27. Mintzberg, Quinn & Voyer (1996): “The Strategy Process: Concepts, Text and Cases”, Prentice Hall Pub., Upper Saddle River, NJ.
28. Mondy, R. W., Noe, R. M., & Edwards, R. E. (1987). Successful recruitment-matching sources and methods. Personnel, 64(9), 42-46.
29. Ohmae, Keniche. La mente del estratega. Madrid. Editorial McGraw-Hill, primera edición 1998.
30. Registraduría Nacional (2018). resultados de la participación en elección popular Recuperado de link, http://elecciones1.registraduria.gov.co/esc_pre_2v_2018/
31. Schneider, B. (2004). Outsourcing: La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá: Norma.
32. Selznick, P. (1957) Leadership in Administration: A Sociological Interpretation, New York, NY: Harper & Row, p. 47.
33. Tregoe, B.B. and Zimmerman, J.W. (1980) Top Management Strategy, New York, NY: Simon & Schuster.
34. Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

35. TLC (2018). Tratado de libre comercio Recuperado de link,

http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes

<https://www.fedegan.org.co/tratados-de-libre-comercio-firmados-por-colombia>

36. Ministerio de medio ambiente (2018). normas del medio ambiente Recuperado de link,

<http://www.minambiente.gov.co/>

12. Anexos

Anexo 1

Entrevista para realizar análisis de cargos

1. ¿Cómo se denomina su cargo?

2. ¿Quién es su jefe inmediato?

3. ¿Tiene personal a cargo? ¿Quiénes?

4. ¿A qué área pertenece su cargo? (p.a., producción, administrativa, etc.)

5. ¿Su puesto requiere de conocimiento en manejo de algún tipo de maquinaria? cual?

6. ¿Tiene recursos de la empresa bajo su responsabilidad? cuáles? [p.e dinero (caja menor, etc.), equipos (celulares, pc, herramientas, maquinaria especializada, etc.), entre otros]

7. ¿Qué tipo de educación formal o no formal se requieren para este cargo? (Títulos académicos)

Entrevista para realizar análisis de cargos

8. ¿Cuántos años de experiencia considera que son necesarios para desempeñar su cargo?

9. ¿Cuáles son sus responsabilidades?

10. ¿Con que otros cargos dentro de la organización tiene relación, que clase de relación tienen (p.e. ejercen autoridad y supervisión sobre su cargo, le suministran información, sus tareas son complementarias y los procesos requieren de su interdependencia, etc.) y a partir de que elementos o aspectos se establece esa relación? (las labores que realiza, los procesos, el organigrama o estructura organizacional, etc.)

11. ¿Con que otras personas de afuera de la empresa establece relación debido a la naturaleza de su cargo? (p.e. proveedores, clientes, gobierno, accionistas, etc.) y en que tareas se ve esa relación? (p.e. ofrecer servicio al cliente, negociar con proveedores, atender asuntos de ley, etc.)

12. ¿Bajo qué condiciones se desenvuelve su trabajo? De una descripción del ambiente físico en el que trabaja (p.e. iluminación, ventilación, distribución del espacio, mobiliario cómodo, etc.)

ANEXO 2: CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.

- ¿cuáles son las fortalezas de la empresa?
- ¿cuáles son las debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores que caracterizan el modo de operar en la empresa?
- ¿Qué distingue a esta empresa de las que constituyen su competencia?

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PLANEACIÓN.

- ¿Está definida la misión de la empresa, los objetivos y metas que se propone lograr? -
- ¿Se han establecido estrategias?
- ¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa?
- ¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa?

ORGANIZACIÓN.

- ¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza? ¿Existe organigrama?
- ¿Cuáles son los cargos que la conforman? ¿Qué tipos de relaciones existen entre ellos? ¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada cargo de la organización?
- ¿Cuáles son las exigencias correspondientes para lograr eficacia en el desempeño?
- ¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?
- ¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación?

DIRECCIÓN.

- ¿Cómo se puede caracterizar el estilo de dirección en la empresa?
- ¿La Gerencia delega?
- ¿La Gerencia propicia un buen clima de trabajo?
- ¿La Gerencia motiva al personal?
- ¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?
- ¿La dirección es eficaz?

EVALUACIÓN Y CONTROL.

- ¿Se ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa?
- ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa?

Anexo 2

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores?

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA.

¿La rentabilidad de las ventas, capital y activos es aceptable?
 ¿La situación de liquidez y rotación de cartera es aceptable?
 ¿El comportamiento de los costos es aceptable?
 ¿Se hace planeación y control financiero en la empresa teniendo en cuenta ingresos y gastos?
 ¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos? ¿La empresa está aprovechando al máximo el crédito de proveedores?
 ¿La información contable es oportuna?
 ¿Los directivos les dan importancia a las relaciones con los bancos?

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL.

MERCADOS Y PRODUCTOS.

¿Cuáles son los principales mercados de la empresa?
 ¿Tipo de compradores y ubicación geográfica? ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en total de sus ventas?
 ¿Cuál es la participación en el mercado?
 ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos y en qué medida ha incrementado en los últimos periodos? ¿Cuáles son los productos más rentables y los más deficitarios?
 ¿Cuál es la posición de los principales productos en relación con su ciclo de vida?

GESTIÓN COMERCIAL

¿Se han establecido objetivos de ventas?
 ¿Cómo se fijan los precios de los productos?
 ¿Cómo están constituidos los canales de distribución?
 ¿Se conocen los costos de la distribución?

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿En qué consiste el trabajo? ¿Cuáles son las operaciones específicas y sus secuencias?
 ¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?
 Si existen varios sistemas, ¿se aplican en cada uno de ellos la racionalidad y reglas de productividad que le son propias?
 ¿Se hace control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?
 ¿Son susceptibles de mejoramiento los sistemas de producción u operativos?

SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.

¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada).

¿Cómo ha evolucionado la productividad del equipo y maquinaria en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y el tiempo de funcionamiento de la maquinaria).

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

¿Existen programas de producción? ¿Cómo se da su cumplimiento? ¿Se ha calculado los volúmenes de producción u operación óptimos en relación con las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?

¿La programación de la producción corresponde a las condiciones y demandas de quienes responden por el mercado de los bienes y servicios?

ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES.

En relación con la distribución y circulación:

¿La distribución de los equipos permite una circulación adecuada?

¿El número de almacenes es suficiente?

En relación con las máquinas, equipos y puestos de trabajo:

¿Cuál es la importancia de la maquinaria y equipo existente?

¿Cuál es el promedio de existencia en tiempo, el grado de utilización y el estado actual de la maquinaria y equipo existente?

¿La maquinaria y equipo están bien adaptados al sistema de producción?

EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA CALIDAD.

¿Se controla el cumplimiento de la programación de la producción?

GESTIÓN DE SUMINISTROS.

En relación con el servicio de comprar y su organización administrativa:

¿Cómo se realiza el proceso de compras?

¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?

En relación con los proveedores:

¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?

¿Se negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?

¿Existen listas de precios por referencia?

En relación a la gestión de inventarios:

¿Características de la demanda?

¿Se conocen los costos que representan la existencia de inventarios?

¿Existen inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento?

¿Cuál es su costo?

¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?

¿Se hace control sobre la facturación de los proveedores?

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

En relación con la selección, definición y difusión de la información:

¿Se ha definido de manera precisa la información que se requiere en los diferentes niveles de decisión?

¿Se hacen reuniones? ¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes, ¿En forma escrita?

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización?

¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad?

¿O más bien es excesiva?

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL.

¿El clima de trabajo es bueno?

¿Se considera el personal como un recurso, un problema, un costo,

¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?

¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?

¿Hay ausentismo por parte del personal?

¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo: ruido, iluminación, ventilación y temperatura?

¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o enfermedades profesionales?

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

¿Se hace selección de personal? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas del sector?

¿Existen programas de capacitación?