

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA:  
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA  
INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.**

**JOSE MANUEL DOMÍNGUEZ ALTAMAR**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA**

**2016**

**INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA:  
DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA  
INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.**

**JOSE MANUEL DOMÍNGUEZ ALTAMAR**

Trabajo de grado elaborado como requisito para optar por el título de  
Administrador Industrial

ASESOR:

**HAROLD LORA G.**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
CARTAGENA**

**2016**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Primeramente doy gracias a Dios por mi vida y mi salud, por haberme acompañado a lo largo de mi carrera, y concederme sabiduría y discernimiento para permitirme llegar hasta este punto y lograr mis objetivos.*

*A mis padres, Tilcia Altamar y Oscar Domínguez por apoyarme en todo momento, por inculcarme siempre sus buenos consejos y valores, por los ejemplos de sacrificio, nobleza, humildad y perseverancia que les caracterizan, y por el valor mostrado para salir siempre adelante con la ayuda de Dios.*

*También, agradezco a todos y cada uno de mis familiares, especialmente a mi Hermana Karen Domínguez, por la ayuda y apoyo incondicional, por la orientación y motivación constante.*

*Gracias a mi tutor, el Profesor Harold Lora Guzmán, por guiarme constante y desinteresadamente en la consecución de este proyecto.*

*Por último, quiero agradecer a todos mis profesores, mis compañeros de estudio y amigos que contribuyeron en mi formación personal y profesional.*

**JOSE MANUEL DOMÍNGUEZ ALTAMAR**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Resumen	
Introducción	
1. Planteamiento de problema.....	14
1.1. Problemas de la empresa ISO del Caribe SAS.....	16
1.2. Formulación del problema.....	18
2. Justificación.....	19
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Marco referencial.....	24
4.1. Marco teórico.....	24
4.1.1. Dirección y Planeación estratégica.....	24
4.1.1.1. Visión y Misión.....	28
4.1.2. Diagnóstico empresarial.....	30
4.1.2.1. Concepto diagnóstico.....	30
4.1.2.2. Diagnóstico aplicado.....	31
4.1.2.3. Beneficios del diagnóstico.....	31
4.1.2.4. Fases del diagnóstico empresarial.....	33
4.1.3. Procesos administrativos.....	34
4.1.4. Estructura Organizacional.....	35
4.1.5. Planeación.....	36

4.2. Marco Conceptual.....	40
4.3. Marco contextual.....	43
5. Diseño metodológico.....	45
5.1. Delimitación.....	45
5.2. Tipo de investigación.....	46
5.3. Fuentes.....	47
5.3.1. Fuentes primarias.....	47
5.3.2. Fuentes secundarias.....	47
5.4. Población y Muestra.....	47
6. Nombres del/los investigador(es).....	48
7. Recursos.....	48
7.1. Materiales.....	48
7.2. Institucionales.....	48
7.3. Financieros.....	49
<b>Capítulo I:</b> Diagnóstico de los procesos administrativos de la empresa ISO del Caribe SAS.....	50
<b>Capítulo II:</b> Propuesta de Filosofía Institucional para la empresa ISO del Caribe SAS.....	75
<b>Capítulo III:</b> Propuesta de Estructura Organizacional idónea para la empresa ISO del Caribe SAS.....	82
Conclusiones y Recomendaciones.....	97
Referencias bibliográficas.....	100
Anexos	

## **LISTA DE IMÁGENES**

	Pág.
Imagen 1: Localización inicial de ISO del Caribe SAS en Alto Bosque.....	50
Imagen 2: Fachada localización inicial ISO del Caribe S.A.S. en Alto Bosque....	50
Imagen 3: Localización actual de ISO del Caribe S.A.S. en La Victoria.....	51
Imagen 4: Logo imagen de ISO del Caribe SAS.....	79

## **LISTA DE GRÁFICAS**

	Pág.
Gráfica 1: Registro Matriz DOFA empresa ISO del Caribe SAS.....	73
Gráfica 2: Estructura organizacional ISO del Caribe S.A.S.....	82
Gráfica 3: Propuesta de Estructura organizacional ISO del Caribe S.A.S.....	84
Gráfica 4: Estructura de la empresa ISO del Caribe SAS.....	93

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación busca realizar un diagnóstico y proponer un plan de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa Ingenierías, Soluciones y Outsourcing del Caribe S.A.S, y que contará con las siguientes fases de desarrollo:

En primera instancia, una breve descripción de la empresa, su sistema administrativo y un análisis del sistema de planificación y control de operaciones de la misma.

Como segundo momento, se identificarán los principales problemas administrativos y operativos de la empresa, a través de un diagnóstico y la aplicación de una matriz DOFA, que permita estudiar la situación actual y se le proporcionen las posibles soluciones a los problemas más relevantes de la misma; esto último se llevará a cabo a través de una matriz de ponderación de factores.

Lo anterior dará como resultado la proposición de un plan de mejoramiento en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa, que podrá ser posible mediante el desarrollo del ciclo de mejora continua, o PDCA, a través del cual se definan las estrategias adecuadas para sustentar los objetivos planteados en este proyecto de grado.

Finalmente, se presentarán las respectivas recomendaciones y conclusiones sobre el proceso de ejecución del presente trabajo de grado, que propende por contribuir en el mejoramiento continuo de la empresa Ingenierías Soluciones y Outsourcing del Caribe S.A.S.

**Palabras claves:** diagnóstico, mejoramiento administrativo, procesos operativos, pyme.

## **ABSTRACT**

This research project seeks to make a diagnosis and propose a plan for improving administrative and operational business processes at Ingenierías, Soluciones y Outsourcing del Caribe S.A.S., and it will feature the following phases of development:

At first, a brief description of the company, its administrative system and analysis system planning and operations control of it.

As a second stage, the main administrative and operational issues of the company will be identified through diagnosis and the application of a DOFA Matrix, which allows to study the current situation and will provide possible solutions to the most important problems of the company; that will be possible through a weighting matrix factors.

This could be result in the proposal of a plan for improvement in the management of administrative and operational processes of the company, which may be possible through the development cycle continues, or PDCA improvement, through which appropriate strategies defined to support the objectives of this project grade.

Finally, they presented the respective recommendations and conclusions on the implementation process of this degree work, which tends to contribute to the continuous improvement of the company Ingeniería, Soluciones y Outsourcing del Caribe S.A.S.

**Keywords:** diagnosis, management improvement, operational processes, SME, SMB.

## INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años, la administración de empresas viene ingresando en una nueva y vertiginosa fase evolutiva. Las cada vez más complejas actividades, las operaciones y el imparable crecimiento que vienen teniendo las empresas, hace que sus dueños comprendan el lugar que ocupan sus negocios en la actualidad, así como el que ocuparán en un futuro mediano o lejano.

Así pues, la administración, como disciplina necesaria para las micro, pequeñas y medianas empresas modernas, se encuentra distribuida entre todos los diferentes actores a los que se les otorga las respectivas atribuciones y funciones especiales que cumplen al interior de las compañías, y que al final deben funcionar articuladamente, de forma que su desarrollo se lleve a cabo en conjunto y con coherencia entre sí. Tales posiciones deberían estar integradas por empresarios, administradores o personal operativo con conocimiento técnico y/o especializado, y quienes son al final de cuentas los funcionarios clave en la organización adecuada de la empresa, cuyos actos o cuyas decisiones positivas o negativas repercuten en todas las áreas de la entidad.

Por otra parte, desde la aparición de las primeras formas de empresas micro, pequeñas y medianas, el proceso industrial en el mundo se ha visto beneficiado, debido a que ellas se configuraron como una alternativa diferente y accesible para algunos negociantes dentro de los intercambios comerciales. En Colombia, por ejemplo, las micro, pequeñas y medianas empresas representan un 99,9% del total de empresas en el país, alcanzando cerca de 1,6 millones de unidades empresariales (Dinero, 2015). Sólo hasta enero de 2016, se reportó que casi 18 millones de personas en el país poseían un empleo relacionado con este segmento empresarial del sector productivo

según ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeña y Media Industria), es decir, que estas empresas son responsables del 80,80% del empleo nacional (Dinero, 2016).

Tal es la importancia que tienen estas organizaciones: sus fracasos no sólo repercuten en sus dueños (Dinero, 2015), sino que también en una cadena de beneficiarios a quienes ofrecen sus servicios. Por tal razón, es preciso evitar que esto suceda y ello sólo es posible a través de la ejecución de una apropiada administración que les permita ser cada vez más eficientes en el mercado.

En esta situación se encuentra la empresa Ingenierías, Soluciones y Outsourcing del Caribe SAS (en adelante, ISO del Caribe SAS), no sólo por su tipología como pequeña y/o mediana empresa, sino por la necesidad que se tiene de intervenir sus procesos administrativos y operativos, para evitar una posible crisis futura que perjudicaría al personal que labora en sus oficinas, pero sobre todo a las empresas y personas que atiende actualmente a través de programas de mantenimiento de equipos sistematizados, programación de computadores, instalación de software administrativos, entre otros, así como a los potenciales clientes que ella tiene y que desconocen por la falta de planes de promoción y venta de sus servicios a nivel administrativo y operativo.

Así pues, el éxito que alcance la empresa ISO del Caribe SAS dependerá en gran medida de su conocimiento actualizado sobre técnicas administrativas y operativas modernas, así como de su preparación para ponerlas en práctica. Por consiguiente, en este trabajo atenderemos al proceso que debe asumir esta empresa, posibilitando la realización de un diagnóstico inicial que permita comprobar sus debilidades y fortalezas, para posteriormente establecer un plan de mejoramiento administrativo y operativo

como una apuesta necesaria en pro de alcanzar sus metas comerciales y fortalecer su desarrollo industrial en el sector económico en el que se desempeña.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente, todas las empresas en el mundo se desenvuelven dentro de un ambiente comercial de constantes transformaciones, lo cual es producto de los diferentes factores que se manifiestan alrededor de ellas. Por ejemplo, en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, las cuales han sido fundamentales para el crecimiento económico del país, muchas de ellas se han visto afectadas por factores externos, como lo ha sido el recorte de nómina al que se han visto conducidas, debido a un entorno internacional de caída en los precios de los commodities y que afecto incluso al país entero (Dinero, 2016).

En el caso anterior, se hace referencia a un factor externo a las Mipymes, pero también existen factores internos que se deben analizar, por tratarse de aspectos que afectan su productividad y las hacen inestables ante el mercado cambiante. Así pues, los problemas internos que afectan a las mipymes pueden verse reflejados en la carencia de organización en la empresa, el poco avance tecnológico que posee o bien en la falta de capacitación de su personal administrativo u operativo y en la disminución de sus ganancias o baja producción; por esta razón, es importante que tales empresas sean conscientes de que sus competidores se encuentran en constante búsqueda de estrategias y soluciones para crear ventajas competitivas, realidad que debe llevarlas a estar siempre alertas de esta situación y analizar periódicamente su entorno económico.

Tal es la situación en la que se encuentra la empresa ISO del Caribe SAS pues, además de tratarse de una empresa que viene creciendo y desarrollándose de manera positiva en el entorno comercial en el que se desenvuelve, también es cierto que uno de

los puntos clave para que esta empresa sea cada vez más competitiva y desarrolle un servicio mucho más atractivo para los clientes, es el de su administración interna. La empresa ISO del Caribe SAS desconoce cuáles son los problemas externos e internos que le afectan, es decir, aunque se sabe que ella se encuentra dentro de la clasificación de Microempresa, por poseer menos de 10 empleados y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes, según la clasificación que se hace en la Ley 590 de 200, o Ley de las Mipymes (Mincit, 2011), sus propietarios, quienes también fungen como administradores de la misma, tienen conocimiento escaso o nulo sobre el sector industrial en el que se encuentra su empresa.

Sumado a lo anterior, es preciso anotar que a la empresa ISO del Caribe SAS le hace falta también un adecuado sistema de planeación estratégica, un programa eficaz de administración y control de sus procesos operativos, así como un desarrollo sistematizado de sus actividades productivas, las cuales hacen parte de su administración interna y que se relaciona con el planteamiento que hace Sergio Kauffman (2001) sobre los problemas que enfrentan las Pymes en el mundo<sup>1</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que el problema que se debe abordar en la empresa ISO del Caribe SAS es el que se relaciona con las necesidades de apoyo que tienen entorno a su administración interna, es decir, desde la variable microeconómica, lo cual va en oposición a los programas público-privados de

---

<sup>1</sup>Kauffman expresa que algunos de los problemas más importantes relativos a las medianas y pequeñas empresas son el favorecimiento a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones, ya que existe una inadecuada articulación del sistema económico; otras son las políticas gubernamentales inadecuadas, la corrupción de funcionarios del sector público, la falta o carestía de financiamiento, la infraestructura técnico-productiva inapropiada, la carencia de recursos tecnológicos, la falta de planificación empresarial, el comercio informal que provoca competencia desleal, las prácticas desleales a nivel internacional como producto de la globalización y la falta de cultura empresarial de algunos empresarios.

acompañamiento con base a los factores macroeconómicos con que ellas cuentan en forma constante y diversa.

En consecuencia, tanto el incremento en la demanda de soporte técnico para el mantenimiento de herramientas tecnológicas, de información y comunicación, por parte de hogares o compañías del sector en el que se encuentra localizada la empresa ISO del Caribe SAS, como la necesidad que tiene esta de ampliar sus horizontes o segmentos de mercado al cual dirigirse y de mejorar sus procesos tanto administrativos como operativos de forma mucha más organizada y sistemática, son causas puntuales que dieron origen a la elaboración y puesta en marcha del presente trabajo de investigación.

### **1.1. PROBLEMAS DE LA EMPRESA ISO DEL CARIBE SAS**

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presenta una breve descripción de los servicios que ofrece la empresa ISO del Caribe SAS, así como los problemas puntuales que se encontraron en ella, los cuales son los factores internos que se estudiarán e intervendrán desde una propuesta de mejoramiento que se pretende entregar a través del presente estudio. Así pues, en primera instancia es necesario saber que la empresa ISO del Caribe S.A.S. se encuentra ubicada en Cartagena de indias, desde hace más de dos años, y se dedica a prestar los siguientes servicios:

- Mantenimiento de computadores e impresoras y fotocopiadoras
- Instalación, configuración y diseño de Redes WLAN
- Mantenimiento e instalación de cámaras de seguridad y alarmas
- Diseño y mantenimiento de páginas Web

ISO del Caribe S.A.S. se caracteriza por ser una empresa en la que los principales puestos administrativos se encuentran ocupados por integrantes de una misma familia, lo que la convierte principalmente en una empresa familiar. Puga (2012) define este tipo de empresas como aquellas en las cuales su control y administración están en manos de una familia, circunstancia que con el tiempo termina por afectarla, pues los aspectos de la familia trascienden este ámbito e inciden en el desarrollo de la empresa. Sin embargo, una empresa de familia también se concibe como aquella en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad, pero que no necesariamente laboran al interior de la misma (Lansberg, Perrow y Roglosky, 1988, citado en Gallego, 2012).

Así pues, lo que se pudo observar es que en la actualidad la empresa no cuenta con manuales de procedimiento operativo, con una estructura organizacional definida ni tampoco posee un plan estratégico para el desempeño de sus actividades. Sus operaciones y procesos diarios se llevan a cabo con base en las creencias, costumbres y la intuición de las personas que laboran en ella, es decir, la familia que la administra, lo cual ha llevado a que se presenten problemas organizacionales y operativos en la empresa, tales como:

- Los técnicos de mantenimiento no cuentan con un manual de procedimiento para realizar los servicios.
- Dificultades para la trasmisión de la información entre las diferentes personas que laboran en la empresa.
- Inexistencia de estrategias, metas y políticas administrativas que orienten sobre los objetivos de la organización.

- Falta de control sobre las operaciones de los servicios.
- Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.
- Mal uso de los recursos físicos, monetarios, talento humano de la empresa.
- Especialización del trabajo y manejo de la información en pocas personas o área.
- No hay una misión y visión definidas claramente.
- Falta de indicadores de desempeño.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la planeación estratégica en la optimización de la estructura organizacional y el desarrollo empresarial de la empresa Ingenierías Soluciones y Outsourcing del Caribe SAS?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Cada vez son más las microempresas que aparecen en el mundo y también el número de las que no alcanzan sus metas y fracasan. Al parecer, las causas sociales de su aparición son múltiples y diversas, algunas de ellas están relacionadas con el deseo de obtención de ingresos complementarios al que obtienen como asalariados, o bien a los deseos de emprendimiento que tienen jóvenes egresados de programas técnicos, tecnológicos o profesionales quienes, por la absurda falta de oportunidades de las empresas que demandan experiencia, los lleva a crear sus propias fuentes de ingresos, o bien finalmente por la creatividad que les lleva a quienes se encuentran desempleados, por encontrar una forma de generar dinero que les ayude a sobrevivir (Ibarra, P. V., 2011), hace que la permanencia en el mercadeo de tales empresas se vea afectada por estas causas de origen.

Al ser estas unas de las principales motivaciones que llevan a que se creen micro, pequeñas o medianas empresas, muchas veces los microempresarios no cuentan con las herramientas adecuadas que le garanticen el éxito en su negocio (Ibarra V., P., 2011). Así pues, las necesidades de fortalecimiento administrativo, así como de actualización sobre los procesos operativos y la organización empresarial que debe tener una entidad que desee mantenerse en el mercado, hace que las mipymes se vean en la obligación de buscar estrategias de solución para resolver los problemas que tienen, o bien aquellos que posiblemente aparezcan si no se toman los respectivos y puntuales correctivos.

En otras palabras, si quienes administran las empresas desconocen completamente el mercado que los margina, ello les complica el posicionarse en el

mercado, haciéndoseles cada día más difícil competir o conseguir nuevos clientes, quienes son, dicho sea de paso, cada vez más y más exigentes (Hernández, 2007).

En este sentido, una de las herramientas con las que cuenta el empresario o emprendedor para mejorar la organización y orientación hacia las metas y los objetivos propuestos de su empresa es la administración, por ser el conjunto de operaciones (técnica o de producción comercial, contable, financiera, de seguridad y administrativa) que se deben realizar en cualquier proyecto y organización humana (Vélez, 2007). Sumado a esto, debemos recordar que desde el punto de vista de la gerencia, esta se define como el conjunto de actividades que implica la planeación, organización, coordinación, dirección y el control que debe darse de forma armónica en las empresas (Vélez, 2007).

Así pues, esto implica que la administración debe integrar a la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información, para obtener el éxito de la organización (Fred, D., 1997).

Otra herramienta existente es la planeación estratégica, que se define como un proceso mediante el cual una organización establece su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar las metas y los objetivos de la compañía, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Cornerjo, 1996).

Así pues, con el fin de lograr un apropiado proceso administrativo y una estructura organizacional adecuada que le permita un mayor crecimiento a la empresa con respecto a la competencia, se hace necesaria una retroalimentación y un

mejoramiento de los procesos, así como una solución de sus problemas administrativos que puedan llevar a largo plazo al fracaso de la compañía.

Por ello, un gran reto para la empresa moderna es la utilización de recursos disponibles para conseguir ofrecer con mayor efectividad los bienes y servicios que la gente necesita y desea, lo que permite finalmente hacer frente a las demandas del mercado(Hernández, 2008); para ello, se requieren diferentes tipos de actividad empresarial, como son:

- Actividades que producen bienes
- Actividades que distribuyen bienes
- Actividades que ofrecen servicios

En la actualidad, ISO del Caribe S.A.S. muestra debilidades en todos y cada uno de sus procesos administrativos, así como en su estructura organizacional, lo cual la ubica dentro del grupo de empresas que se encuentran en riesgo de desaparecer, si no se toman los correctivos inmediatos y adecuados. Por tal razón, se hace necesario diseñar un plan de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos que le permita determinar sus objetivos de forma clara, así como la toma de decisiones desafortunadas sin que se tengan en cuenta los conceptos y las técnicas de la administración.

De esta forma, la presente investigación contribuye a que la empresa objeto de estudio cuente con información detallada de los problemas que presenta en la actualidad, así como de aquellas posibles soluciones que le permitan mejorar sus procesos administrativos y a fortalecer su estructura organizacional, de tal forma que

esto se vea reflejado en un incremento de sus clientes y ventas, como en la reducción de costes de inversión.

Por su parte, para aquellas empresas que se encuentran dentro del grupo de microempresas y que comercializan bienes y servicios relacionados con los que tiene ISO del Caribe SAS, la información en esta investigación les servirá de modelo estructural administrativo o empresarial para (re)diseñar su estructura y sus procesos internos, de tal forma que ello les permita establecer mecanismos de prevención previos a las posibles circunstancias de crisis económica o comercial.

Finalmente, la realización de esta investigación contribuirá a que la academia cuente con una herramienta de análisis sobre la problemática socioeconómica de las micro y medianas empresas como la empresa ISO del Caribe SAS, de tal manera que los estudios que surjan a partir de esta investigación y que intervengan en el mejoramiento de las nuevas y viejas empresas de este tipo, ayuden a que la economía de Cartagena de Indias mejore, al contar con compañías más y mejor fortalecidas y asesoradas.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la incidencia que tiene la planeación estratégica en la optimización de la estructura organizacional y el desarrollo de la empresa Ingenierías Soluciones y *Outsourcing* Del Caribe S.A.S.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de los procesos administrativos de la empresa Ingenierías, Soluciones y *Outsourcing* Del Caribe S.A.S., a través de la aplicación de una matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y, amenazas que tiene la empresa.
- Desarrollar una propuesta de filosofía institucional para la empresa, que identifique su estructura organizacional.
- Proponer una estructura organizacional que facilite el desarrollo empresarial de la empresa ISO del Caribe S.A.S.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1. MARCO TEÓRICO**

#### **4.1.1. Dirección y Planeación Estratégica**

En la actualidad, sostener una empresa en el mercado y hacerla cada vez más competitiva resulta ser un trabajo altamente complicado y arduo, que implica mucho esfuerzo y dedicación de parte de quien decide crear empresa, sobre ello cabe traer a colación el siguiente cuento que presenta Fred R. David (2003) como introducción del capítulo sobre lo que él concibe como Dirección Estratégica o Planeación Estratégica, como bien lo expresa este autor, quien asume ambos conceptos como sinónimos; esta es la historia:

Había una vez dos directores generales de empresas que competían en la misma industria. Estos dos directores decidieron ir a un viaje de campamento para analizar una posible fusión. Se internaron profundamente en el bosque y, de repente, se encontraron con un oso pardo que se levantó sobre sus patas traseras y gruñó. En forma instantánea, el primer director general se quitó la mochila y sacó de ella un par de zapatos para correr. El segundo director dijo: “¡Oye, tú no puedes correr más que ese oso!” El primer director respondió: “Quizá no pueda correr más que ese oso, ¡Pero seguramente sí más que tú!” (David, 2003)

De esta manera, este autor introduce el tema de Dirección Estratégica y posibilita entender la importancia de éste en el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva para una empresa. Como ya se anotó antes, para David la Dirección estratégica es

sinónimo de Planeación estratégica (lo cual aclararemos más adelante), pero nos dice también que esta es reconocida como un arte o una ciencia que permite la formulación, implementación y evaluación de las decisiones que se toman en una empresa, toda vez que ello permita a una empresa alcanzar sus objetivos planteados (David, 2003). Tal vez es por esto que tal definición de dirección estratégica integra la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora que conlleve el éxito de la empresa (David, 2003).

Para David, el uso del término Planeación Estratégica es más cercano al mundo de los negocios, mientras que el de Dirección Estratégica es más cercano a los ambientes académicos. En sus propias palabras indica que,

En ocasiones, el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro [...] (David, 2003).

Según esta pequeña y última diferenciación que hace David sobre ambos términos, es preciso anotar que, para los objetivos de este trabajo de investigación, el término que se asumirá es el de planeación estratégica, por estar más ligado al campo empresarial o de negocios, sin que ello amerite la exclusión total de la idea del mismo desde la academia.

Así pues, la ventaja competitiva que nos muestra el cuento presentado por David nos representa la constante determinación que debe asumir una empresa para siempre estará un paso más adelante del resto de empresas. Sin embargo, lo que se ha observado en Cartagena es que muchas empresas no se dedican al objetivo principal de su negocio, debido a la constante búsqueda de solución a los problemas que producen los malos procedimientos a nivel administrativo. Esta situación las lleva a olvidarse de evaluar sus procesos administrativos, por ejemplo, y se equivocan al continuar con los mismos lineamientos que crearon e implementaron desde el primer día de apertura de la compañía. Por consiguiente, es importante que los empresarios, dueños de empresas o administradores de las mismas se percaten de la importancia que tiene la implementación de programas de mejoramiento constantes y continuos, así como de análisis de los procesos administrativos y operativos que lleva a cabo su empresa, pero sobre todo de la importancia que tiene la declaración de asuntos de entera trascendencia para el futuro de la empresa, como lo son, por ejemplo, la visión y misión de la misma.

Para ampliar esta última idea, atenderemos también a los trabajos realizados por Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012) sobre Administración Estratégica, y Chiavenato, I. (2006) sobre Administración.

Para la administración estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012), la estrategia que debe ejecutar una compañía para alcanzar sus logros y objetivos es aquel

“[...] *plan de acción* que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de

opciones. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones.

Lo anterior indica que toda compañía, al plantearse una estrategia, lo que busca principalmente es responderse la pregunta ¿Cómo se va a llegar a la meta que se quiere? La cual no es más que uno de los primeros interrogantes que enfrentan y se formula todo administrador de cualquiera de los tipos de organizaciones que existen en el mundo, bien sean ellas pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin ánimo de lucro o las corporaciones multinacionales. En términos concretos, la estrategia de una compañía consiste en “medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, para mejorar el desempeño y hacer crecer el negocio”.

Por su parte, Chiavenato (2006) desglosa una interesante teoría sobre los diferentes factores sociales que influyeron en el desarrollo de las teorías de la administración, como lo fueron la filosofía, la religión, la organización militar, etc. La influencia de esta última, la organización militar fue fundamental para que hoy en día se hablara de conceptos como planeación, fortalezas, debilidades, e incluso sobre estrategia, a pesar de que Chiavenato no lo presente explícitamente como tal.

En este sentido, el autor nos dice que hace poco más de 2500 años, el general y filósofo chino, Sun Tzu, escribió “El Arte de la Guerra”, un libro en el que describe todo lo relacionado a las tácticas y maniobras de guerra para que un ejército logre sus objetivos. Los planteamientos de este antiguo escritor chino calaron en el pensamiento

contemporáneo e hizo que estos fueran incluidos en distintas esferas de la sociedad, como lo fue en el área de la organización y la administración comercial.

En sus propias palabras, Chiavenato nos dice sobre la organización lineal en las empresas que

[...] tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares. La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones (Chiavenato, 2006).

Uno de los conceptos más relevantes heredados de la organización militar es el “principio de dirección” y este refleja la actitud de todo soldado que al “conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que [este] debe hacer”. En otras palabras, según esta idea de dirección, en las empresas los empleados deben saber con exactitud sus funciones, pero sobre todo deben estar conscientes de aquello que la empresa espera de ellos.

#### **4.1.1.1. Visión y Misión.**

En el proceso de la planeación estratégica, la declaración de la visión de la empresa, según David (2003), es uno de los primeros pasos que se debe tener en cuenta para elaborar, incluso primero que la declaración de la misión. La Visión, en muchas empresas la integra una sola oración, simple y sencilla en su apreciación, pero profunda en su significación.

Por su parte, David (2003) nos indica que la declaración de la Misión hace referencia a

“expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. (David, 2003)

En este sentido, la misión, concebida como una declaración,

[...] describe los valores y las prioridades de una empresa; impulsa a que se considere la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales; así como a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro. Una declaración de la misión expresa en forma amplia la dirección de una empresa a futuro (David, 2003).

Por otro lado, existe la idea de que es importante la vinculación de la visión y la misión a los valores de la compañía, porque estos últimos son los que guían el cumplimiento de los primeros (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). Para ellos, una visión estratégica es aquella que,

[...] encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Por su parte, una misión es aquella que “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: <<quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí>>” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Así pues, la vinculación de estos dos elementos a los valores de la empresa fortalece no sólo las acciones que se desarrollen para alcanzar el horizonte de la compañía, sino también los propósitos que esta se ha planteado en pro de su sostenibilidad y competencia en el mercado, debido a que tales valores conducen el buen comportamiento de sus empleados hacia la compañía, al reconocer en ella una pieza fundamental en el crecimiento económico de un lugar, o para unas personas, incluyéndolas a ellas mismas. Los valores de una compañía, según estos autores, son

“[...] las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión; [estos] se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

#### **4.1.2. Diagnóstico empresarial**

##### **4.1.2.1. Concepto diagnóstico**

Para poder llevar a cabo algunas mejoras en la administración de cualquier empresa se hace necesario realizar un análisis del contexto situacional por el que atraviesa la entidad, de tal forma que le permita tomar acciones pertinentes que le ayuden a redireccionar el camino hacia el aumento de la productividad y el fortalecimiento de la empresa como entidad competitiva.

Por tal razón, el diagnóstico empresarial permite evidenciar las fortalezas y debilidades que posee una empresa en cada una de sus áreas que la componen, lo cual permite determinar con exactitud y prontitud las causas que produjeron sus deficiencias y, por ende, los efectos que estas propiciaron; en conclusión, conociendo las causas-efectos es posible llevar a cabo acciones inmediatas para la resolución de los problemas administrativos y así posibilitar el mejoramiento del escenario en el que se desenvuelve la empresa, como también de los procesos que al interior de la empresa se realizan (Valdez, 2003)

#### **4.1.2.2. *Diagnóstico aplicado***

De acuerdo con las necesidades que tenga una empresa, el diagnóstico aplicado deberá ser ejecutado por módulos, los cuales según Valdez (2003) son:

- a. Diagnóstico general: A través del cual se establecen en forma macro los aspectos débiles financieros y operativos que merecen inmediata intervención.
- b. Diagnóstico específico: A través del cual se realiza un análisis pormenorizado sobre el problema financiero y operativo por atender.
- c. Diagnóstico estratégico: A través del cual se determinan las soluciones integrales definitivas, que permitan establecer el plan estratégico y la adecuada operación de la empresa para aumentar su productividad.

#### **4.1.2.3. *Beneficios del diagnóstico***

La ejecución de un diagnóstico empresarial produce considerables beneficios para la empresa, toda vez que se trata de un medio que da mayor seguridad a los procesos administrativos y operativos de la empresa, en la toma de decisiones, en la identificación de fortalezas y debilidades, lo cual hace más fácil el diseño de un plan de

acción que concentre toda su atención en hacer más productiva y competitiva a la empresa.

Para Valdez (2003) existen los siguientes beneficios luego de la aplicación del diagnóstico:

- Indica en qué situación se encuentra la empresa, así como los procesos que necesitan ser modificados inmediatamente.
- Aumenta la productividad de la empresa, pues ayuda a que se realice una adecuada administración del recurso/talento humano, los recursos materiales, tecnológicos y financieros.
- Y finalmente, se protege la integridad de la empresa, produciendo así beneficios para ella y por ende para sus trabajadores, los inversionistas y la sociedad en general que recibe los bienes o servicios que esta produce.

Además de lo anterior, algunas de las ventajas que enumera Valdez (2003) sobre la aplicación de un diagnóstico empresarial son:

- Toma de decisiones en consenso.
- Garantía en el cumplimiento de los objetivos y las metas.
- Una base estructural para realizar una planeación estratégica.
- Vigilancia constante y eficiente para las operaciones, lo cual produce un alto grado de productividad.
- Conocimiento y prevención de los problemas existentes y futuros.
- Aprovechamiento de los aspectos óptimos de la empresa para consolidarla como una organización sólida.

#### **4.1.2.4. Fases del diagnóstico empresarial**

Según Valdez (2003), las fases básicas que componen el diagnóstico empresarial son dos (2), las cuales están conformadas a su vez por unas sub-etapas de mayor detalle. La siguiente metodología será la que se tenga en cuenta para la realización del diagnóstico de la empresa ISO del Caribe SAS:

- Fase inicial o Pre-diagnóstico: Se trata de la identificación de focos rojos que indiquen la existencia de situaciones que originen deficiencias en los procesos de la empresa. En esta fase es necesario analizar documentos de registro de la organización.
- ✓ Fase intermedia o diagnóstico financiero: Se trata de identificar los números más altos o bien su variación, de tal forma que se pueda detectar cuáles áreas de oportunidad se pueden aprovechar, o bien cuáles puntos de la empresa o el negocio son más débiles, toda vez que ello permite tomarlos como punto de partida para la identificación de los procesos más relevantes por analizar y priorizar durante el diagnóstico operativo; todo ello es posible a través de: La aplicación del método de porcentos integrales (horizontal o vertical); la aplicación de indicadores financieros; identificación de los principales procesos que afectan los resultados de la empresa para analizarlos en el diagnóstico operativo.
- ✓ Fase final o diagnóstico operativo: Se trata de analizar y ponderar aquellos procesos que han sido priorizados y que impactan de forma negativa en los resultados y la operación de la empresa; todo ello es posible a través de: La aplicación de indicadores operativos y/o de servicios a los procesos analizados;

el diseño de cuestionarios, tales como: a. Factoriales, b. Departamentales; la aplicación de entrevistas; la aplicación de herramientas básicas para el diagnóstico, tales como: a. Diagramas causa-efecto, b. Diagrama de Pareto, c. Estratificación, d. Diagrama de dispersión, e. Gráfica de control, f. Hoja de verificación; y la determinación de procesos prioritarios a estudiar en el diagnóstico general.

Así pues, de la información que se obtiene de ambos diagnósticos, el financiero y operativo, se puede llevar a cabo el diagnóstico general de la empresa; este último hace referencia al análisis que se debe hacer a los procesos que fueron detectados como prioritarios y se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas: Planeación de la investigación; Recopilación de la información; Análisis y detección de causas-efectos; y Elaboración de alternativas de solución.

Al final, se hace necesario elaborar un informe final de dicho diagnóstico, describiendo en él las recomendaciones pertinentes para mejorar los procesos administrativos y aumentar la productividad de la empresa.

#### **4.1.3. Procesos administrativos**

Diferentes autores han tratado el tema de los procesos administrativos, pero en este aparte sólo se hará énfasis en la definición que hace de este concepto los autores Henry Fayol (1986), Koontz y Wehrich (1998) y Stoner, Freeman y Gilbert (1997).

Así pues, Fayol (1986) considera que administrar se relaciona con la prevención, la organización, el mando, la coordinación y el control de todos los procesos que se llevan a cabo en las empresas.

Por su parte, Koontz y Weihrich (1998) afirman que la administración es la dirección de un organismo social, así como la efectividad de esta para alcanzar los objetivos planteados, la cual se encuentra fundamentada en la habilidad de conducir a todos los integrantes de la empresa.

Finalmente, Stoner, Freeman y Gilbert (1997) afirman que la administración es aquel proceso en que se planifica, organiza, dirige y controla el trabajo de los miembros de una organización, así como de los recursos que ella dispone para alcanzar sus metas.

#### **4.1.4. Estructura organizacional**

Los enfoques de estudio sobre la administración de empresa han sido cuestionados y replanteados a medida que se buscan y encuentran estructuras organizacionales que facilitan a los empleados la realización de sus labores y a la misma organización la ejecución de los procesos. Por ello, el proceso de la organización es aquel en el que se crea una estructura de una compañía, dentro del cual el reto que tienen los gerentes consiste en poder diseñar una estructura organizacional que permita que cada uno de los miembros que la conforman puedan realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización (Robines y Coulter, 2000).

De acuerdo Robbins y Coulter (2000), se definen la estructura organizacional como “el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”.

Por su parte, Hampton (1996) dice que la estructura es una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia comercial y que su uso eficaz supone una completa comprensión de tal

estrategia por parte del gerente. Sin embargo, además de ello se requiere que la estructura se encuentre adaptada adecuadamente a la tecnología y al ambiente organizacional.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (1999) la estructura debe reflejar, primero, los objetivos y planes de la compañía, debido a que las actividades que esta última desarrolla se derivan de ellos.

En segundo punto, la estructura refleja la autoridad que existe en una organización, lo cual incluso es un derecho determinado desde la sociedad civil para que se ejerza la debida discrecionalidad.

En un tercer lugar, la estructura de una organización responde a las circunstancias comerciales en las que esta se encuentra. Es decir, ésta se diseña pensando en el trabajo que permita las debidas condiciones físicas y procedimentales para los trabajadores de una compañía y que les posibilite cumplir eficientemente con los objetivos planteados desde la dirección.

Finalmente, en último punto, pero no por ello el menos importante, se tiene en cuenta que la organización se encuentra integrada y agrupada por personas, quienes cumplen actividades con forme a tales grupos y a las relaciones de autoridad que producen al interior de la misma.

#### **4.1.5. Planeación**

Según Schermerhorn (2010), la planeación es el proceso por medio del cual se establecen objetivos de desempeño para una organización, a la vez que se determinan las acciones a seguir para que puedan ser alcanzados.

Para Mercado (2001), la planeación no es más que la definición de los objetivos y la determinación de medios que se deben tener en cuenta para alcanzarlos, haciendo especial énfasis en la importancia que tiene el análisis anticipado de los problemas, para planear las posibles soluciones y describir los pasos que se requieren para lograr eficientemente los objetivos.

Con base en esto, se puede afirmar que la realización de una notable planeación permite crear una base sólida que sostenga el desarrollo adecuado de las fases siguientes en el proceso administrativo. Es decir que, al tener claridad en el horizonte que quiere alcanzar la empresa, se podrá definir el medio o los medios a través de los cuales se podrán lograr los objetivos, así como la persona o las personas que orientarán de forma eficaz los esfuerzos para alcanzarlos.

Es preciso entender que la planeación facilita el direccionamiento que va a seguir todos los niveles jerárquicos de la organización, tal manera que ello permita una mayor y mejor coordinación de las actividades que produzcan el logro de las metas institucionales, propiciando un uso adecuado de los recursos.

Por tal razón, Münch (2001) afirma que la planeación produce las siguientes ventajas:

- La empresa se encuentra preparada para enfrentar las contingencias futuras.
- La empresa cuenta con un sistema lógico y racional para la toma de decisiones.
- La incertidumbre hacia el futuro de la empresa disminuye.
- Las acciones se realizan de forma orientada.
- La coordinación mejora al interior de la empresa.

- Los recursos y el tiempo son aprovechadas en todos los niveles de la organización.
- El control se lleva a cabo teniendo en cuenta los elementos que proporciona la planeación.

Así pues, de acuerdo con Koontz y Weihrich (1998), los pasos que conforman la planeación en una empresa son los siguientes:

- Atender las oportunidades que se presentan.
- Establecer objetivos realizables.
- Desarrollar premisas que den cuenta de conclusiones positivas para la empresa.
- Determinar cursos alternativos de acción.
- Evaluar los cursos alternativos.
- Seleccionar el mejor curso de acción.
- Formular planes derivados.
- Trasladar los planes a cifras, a través de presupuesto.

Para lograr una planeación correcta y adecuada, es necesario distinguir las diversas clases de planes que existen, y que dependen de la línea de acción estratégica que se seguirá, así como el plazo de realización, la especificidad y frecuencia de uso del plan, etc. Por tal razón, a continuación atenderemos a la categorización que realizaron Robbins y Decenzo (2002) sobre los tipos de planes, a saber:

Por su intencionalidad:

- *Planes estratégicos:* Engloban totalmente a la organización, establecen objetivos generales y buscan su posicionamiento en el mercado. Estos planes conllevan los esfuerzos de toda la organización para alcanzar las metas propuestas.
- *Planes tácticos:* Se trata de planes estratégicos convertidos en objetivos específicos, dirigidos a áreas particulares de la empresa.
- *Planes operativos:* Su atención está dirigida hacia la consecución de objetivos a corto plazo, se trata de planes tácticos convertidos en metas y acciones específicas dirigidas a pequeñas unidades de negocio.

Por el tiempo:

- *Planes a largo plazo:* Son aquellos cuya línea de tiempo límite es mayor a tres años.
- *Planes a corto plazo:* Son aquellos cuyo horizonte temporal no es mayor a un año.

Por el grado de especificidad:

- *Planes específicos:* Aquellos que poseen objetivos que han sido definidos con claridad, eliminando de plano toda mala interpretación.
- *Planes direccionales:* Se trata de planes flexibles cuyos lineamientos establecidos son generales. En otras palabras, son planes que poseen un punto focal, pero que no necesariamente atan a los administradores a objetivos y cursos de acción específicos.

Por la frecuencia de uso:

- *Planes de uso único*: Se trata de planes que buscan satisfacer las necesidades singulares o particulares de una situación.
- *Planes permanentes*: Son planes duraderos que funcionan como guía para las acciones a seguir por una organización, los cuales se llevan a cabo de manera repetitiva.

#### 4.2. Marco conceptual

Con base en el análisis que se realizará en este trabajo de investigación, se tendrán en cuenta los siguientes conceptos, según la idea de algunos autores:

➤ **Administración:**

Según Chiavenato (2006) el vocablo *administración* proviene del latín por la unión de las palabras *ad*, que significa “hacia, dirección o tendencia” y *minister*, que significa “subordinación u obediencia”. En otras palabras, quiere decir que hace referencia a “[...] aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato, 2006).

No obstante, dice este autor, su significado original fue transformándose radicalmente, pues la tarea de esta disciplina pasó de interpretar los objetivos que propone la organización a la actuar en ella a través de

[...] la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad

en un mundo de negocios muy competido y complejo (Chiavenato, 2006).

En resumen, este autor dice que la Administración es el “proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2006).

➤ **Diagnóstico:**

En el trabajo de Chiavenato (2006), el diagnóstico es “el paso inicial para la cura o corrección de algún problema de la organización” (Chiavenato, 2006), lo cual nos dice de la influencia de la terminología médica en el área de la administración de empresas, que asume el este concepto como una de las etapas iniciales por la cual debe pasar toda empresa para evitar caer en crisis o para salvarse de esta.

Por otra parte, este se define como el procedimiento ordenado y sistemático a través del cual se realiza el estudio y análisis de un problema cualquier, para identificar y explicar las posibles causas-efectos y acciones a seguir que conduzcan a una solución del mismo.

➤ **Empresa:**

Para Fernández (1991) el concepto de “empresa” se entiende desde la acepción latina de tal término, y que deriva del verbo *prendere* que significa tomar o coger algo. Desde un punto de vista social la palabra «empresa» se entiende como la “acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”, la cual se concreta fundamentalmente dentro de las acciones militares; así pues, este concepto ha sufrido algunas transformación en el tiempo y en su significación semántica, de tal forma que este término se reconoce también como aquella “obra o designio que se lleva a cabo a

efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas”. Esta última idea se encuentra estrechamente relacionada con aquel significado que dice que una empresa es una “casa o sociedad mercantil o industrial, fundada para “emprender” o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia”. Finalmente, para los objetivos de esta investigación, la mejor idea de empresa es aquella que la concibe como “entidad integrada por *el capital y el trabajo*, los cuales son factores de la producción y que se dedica a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos [...]”, término que se encuentra más acorde con un significado económico y comercial (Fernández P., 1991).

➤ **Planeación Estratégica:**

Proceso mediante el cual se elabora, desarrolla y ponen en marcha diversos planes operativos en las empresas u organizaciones para alcanzar los objetivos y las metas planteadas previamente. Tales planes pueden ser establecidos a corto, mediano y largo plazo (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). La planeación estratégica incluye la previa definición de factores administrativos de gran importancia como son: la misión, la visión, los principios institucionales, los objetivos institucionales y los valores organizacionales.

➤ **Proceso:**

En términos económicos, Koontz y Weihrich (1998) afirman que un proceso (productivo) es aquel en el que se produce la transformación de entradas (insumos) en salidas (bienes y servicios), gracias al hecho de que se aprovechan los recursos físicos, tecnológicos y humanos.

Por otra parte, un proceso (de negocio) se encuentra conformado por diversas actividades conectadas de forma lógica que se llevan a cabo con la intención de obtener resultados concretos y positivos (Chiavenato, 2006).

➤ **Filosofía Institucional:**

Para Muñiz (2005) la filosofía institucional se concibe como el sistema de valores y creencias de una organización y que la componen una serie de principios basados en reconocer lo que es la empresa y cuáles son sus creencias, es decir, cuáles son sus ideas, valores, preceptos, sus compromisos y responsabilidades (Muñiz, 2008).

Por su parte, Pérez (2008) señala que la Filosofía Organizacional hace referencia a los valores, las convicciones filosóficas de quienes guían la empresa, la misión, la visión, y la estrategia. Tales elementos suelen ser intuitivos, es decir, que están basados en sentimientos, y deberían ser más analíticos, que se basen más en la información (Pérez, 2008).

#### **4.3. Marco contextual**

La situación socioeconómica del entorno en el que se encuentra ubicada la empresa ISO del Caribe SAS es de estrato 1, 2 y 3, en donde habitan personas provenientes de diferentes partes de Colombia, como resultados de fenómenos sociales como el desplazamiento forzado, la violencia extrema entre actores armados legales e ilegales del país y la falta de oportunidades laborales y educativas que los obligaron a cambiar de lugar de residencia y establecer en algunos de estos sectores populares de Cartagena de Indias, siendo muchos de ellos nuevos sectores construidos a través de invasiones que con el paso del tiempo se constituyeron en nuevos barrios de la ciudad.

Con el crecimiento de la ciudad fueron apareciendo nuevos fenómenos sociales, algunos de ellos altamente negativos como la delincuencia común, el robo, las pandillas y la violencia en general. No obstante, a la par de este crecimiento de la ciudad, y de la aparición de nuevas formas de socialización, también se fue presentando un crecimiento económico en este sector de la ciudad, pues han aparecido nuevos negocios como pequeños centros comerciales como Los Chagualos o ARA, así como Negocios de restaurantes y Centros de acopio, que dan cuenta de las oportunidades que algunos empresarios ven en estos sectores.

En este contexto se encuentra ubicada ISO del Caribe SAS, que nace en 2013 como empresa privada dentro del grupo de empresas de servicios de comunicaciones, la cual en la actualidad cuenta con 4 empleados de planta, siendo esta la más grande dentro del promedio de empresas de este tipo en el sector.

## **5. Diseño metodológico**

Para sustentar la estructura del presente trabajo, es necesario recordar que, de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2001), para llevar a cabo un trabajo de investigación con un modelo descriptivo es fundamental estudiar, en primera instancia, todas las perspectivas del problema con la finalidad de cambio y, después de ello, se debe recolectar toda la información pertinente al estudio, para poder abordar el problema. Estas dos fases son la base fundamental de toda investigación, debido a que se estructura de manera lógica y secuencial cada uno de los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas.

### **5.1. Delimitación**

La realización del presente trabajo de grado tendrá una delimitación espacial en el distrito turístico y cultural de Cartagena de Indias, capital del departamento de Bolívar, investigación que se realizará a la empresa de servicios de comunicaciones llamada Ingenierías Soluciones y Outsourcing del Caribe SAS, la cual se encuentra localizada en el barrio La Victoria, en la carrera 69 E #11-54, al suroccidente de la ciudad, específicamente en la Localidad tres industrial y de la bahía. Esta delimitación espacial nos permite observar, en primera instancia, que se trata de una microempresa que provee servicios profesionales a personas y empresas de sectores populares de estratos 1, 2 y 3, primordialmente.

En cuanto a la delimitación temática, se trata de una investigación que se enfocará en el estudio de los procesos administrativos y operativos de pequeñas

empresas, así como de aquellas que se dedican al servicio de asesoramiento, venta y mantenimiento de equipos de comunicación.

## **5.2. Tipo de investigación**

El estudio de los problemas observados en la empresa Ingenierías Soluciones y Outsourcing del Caribe SAS se realizarán a través de una investigación de tipo exploratoria y descriptiva, mediante la cual se procederá a recolectar datos e información pertinente de la empresa, realizando entrevistas personales a los trabajadores y directivos, observación directa de los procesos y revisando la documentación y las estadísticas existentes de la empresa.

Luego del análisis de los datos y la información obtenida, se formularán posibles acciones de solución a seguir y se planteará una propuesta de mejoramiento para la empresa.

Así pues, en resumen, los pasos que se llevarán a cabo para el desarrollo de la presente investigación son:

- Revisión de información recabada a través de fuente directa documental que complemente la fundamentación teórica de este trabajo de grado.
- Realización de entrevistas o cuestionarios a directivos o personal operativo, con el fin de diagnosticar el desempeño de la empresa.
- Diseño de la propuesta de mejoramiento de la empresa Ingenierías Soluciones y Outsourcing del Caribe SAS, a partir de las debilidades administrativas detectadas previamente.

### **5.3. Fuentes**

Las fuentes que se consultarán serán las siguientes:

#### **5.3.1. Fuentes primarias:**

Las fuentes primarias utilizadas para la recolección de datos e información de la presente investigación son la observación directa y la información que se obtendrá por parte de documentos propios de la empresa y de las respuestas entregadas por personal directivo y operativo de la empresa ISO del Caribe SAS.

#### **5.3.2. Fuentes secundarias:**

Las fuentes secundarias que se utilizarán serán todo documento bibliográfico como libros, revistas, periódicos que contengan información relevante sobre empresas iguales o similares a la empresa objeto de estudio, así como documentación general que permita el desarrollo de este proyecto de grado.

### **5.4. Población y muestra**

La población objeto de estudio se encuentra constituida por el personal encargado de los procesos tanto administrativos como operativos de la empresa ISO del Caribe SAS, la cual se encuentra ubicada en Cartagena de Indias, en la carrera 69 E # 11 54 del barrio la Victoria, en la Localidad tres industrial y de la bahía, así como de los clientes a los cuales ella presta sus servicios en esta zona.

Para la aplicación de las encuestas y entrevistas se tomará de igual forma una muestra del personal administrativo y operativo de la empresa, así como de algunos

proveedores y/o clientes de la empresa, con el fin de evaluar los diferentes puntos de vistas que se tienen de la compañía, así como de la actual situación que presenta la misma, para concluir sobre el impacto que deriva tal situación frente a su clientela.

## **6. Nombre del/los investigador(es)**

La presente investigación será realizada por **JOSE MANUEL DOMÍNGUEZ ALTAMAR**.

## **7. Recursos**

### **7.1. Materiales**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se deberán utilizar los siguientes recursos materiales: diario de campo, grabadora de sonido, cámara fotográfica o cámara de video, hojas en encuestas o entrevistas, etc.

### **7.2. Institucionales**

Para la realización del presente trabajo de investigación, se deberá contar con los siguientes recursos institucionales: Carné de identificación como estudiante universitario, Carta de solicitud realización de investigación en la empresa objeto de estudio, recursos bibliográficos o cibergrafía de la Universidad relacionados con el tema de estudio.

Con base en la empresa ISO del Caribe SAS, se deberá contar con documentos administrativos institucionales para el análisis de la información y el estudio de la problemática.

### **7.3. Financieros**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, fueron necesarios recursos financieros que alcanzaron los ocho millones de pesos, los cuales se encuentran desglosados en la tabla de presupuesto al final de este documento (ver Anexos).

## Capítulo I

### DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.

#### Generalidades

Para la evaluación de la situación administrativa en la que se encuentra la empresa ISO del Caribe S.A.S., fueron aplicadas algunas técnicas de recolección de información como la entrevista no estructurada y la observación directa, lo cual ayudó a que se tuviera un contacto directo con diversos elementos estructurales de la empresa que intervienen en los procesos operativos internos y externos de la empresa. Del proceso de recolección de información, se recolectó los siguientes datos:

#### Antecedentes

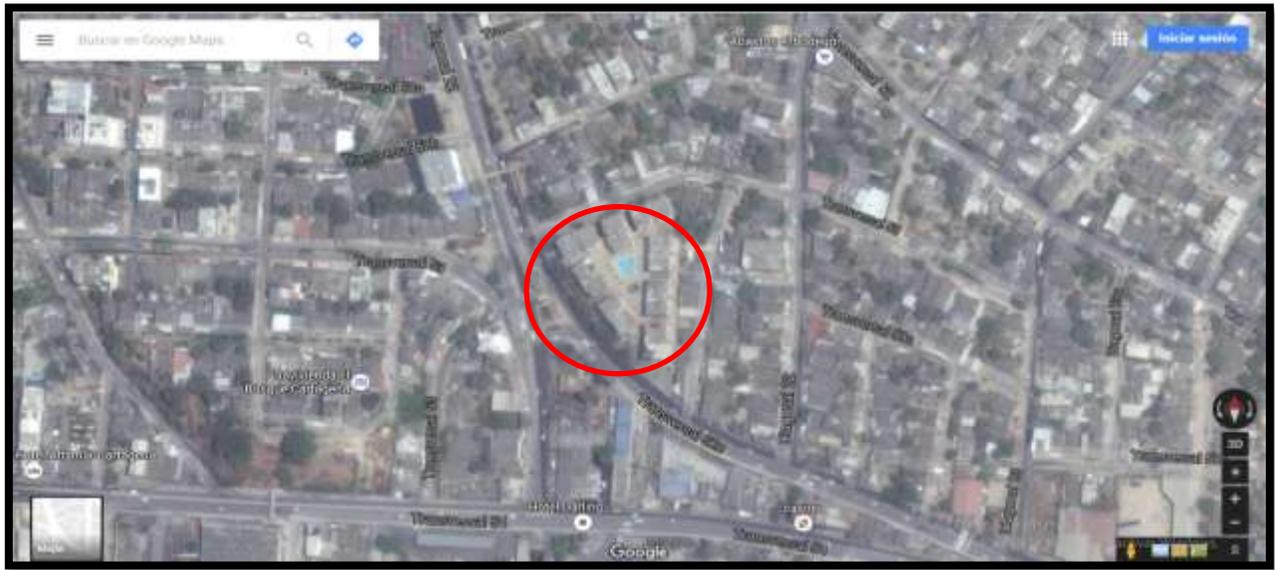
La empresa fue fundada bajo la razón social **INGENIERÍAS SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S**, constituida en documento privado 94,64, del libro 9 del registro mercantil del 06 de marzo e inició sus operaciones ofreciendo servicios contables, D.F.I (*Distribución Física Internacional*), asesoría jurídica, seguridad y circuito cerrado de televisión, *outsourcing*, ingenierías en telecomunicaciones, electricidad y electrónica, mantenimiento y reparación de computadores, impresoras (hardware y software), montaje y estructura de redes, instalaciones de software básico y avanzado, antivirus, entre otros(ISO del Caribe SAS, 2016).

ISO del Caribe S.A.S. estuvo primero localizada en la Urbanización Rincón, en el barrio Alto Bosque de Cartagena de Indias, y después fue trasladada a la Avenida

principal del barrio La Victoria, en la Carrera 15 N° 71A - 108 Local 1 (Ver imagen 1 y 2)(ISO del Caribe SAS, 2016).

Imagen 1.

*Localización inicial de ISO del Caribe S.A.S. en Alto Bosque.*



**Nota:** Panorámica satelital de la ubicación antigua de la empresa ISO del Caribe SAS. Fuente: Google maps.

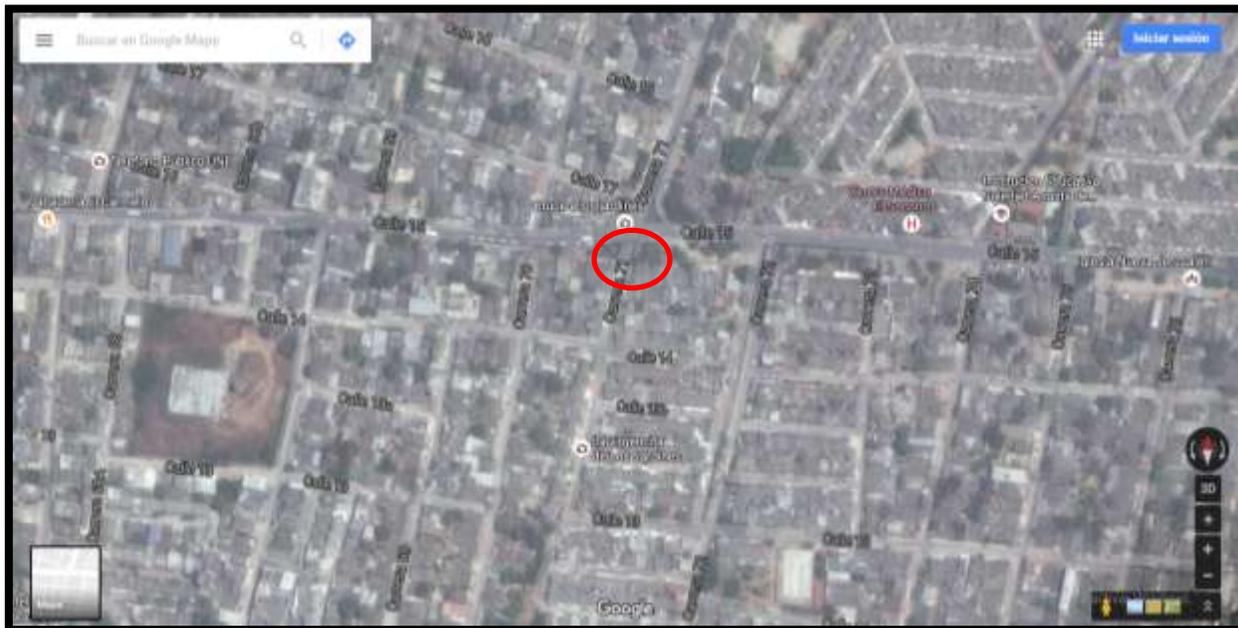
Imagen 2.

*Fachada de la localización inicial de ISO del Caribe S.A.S. en Alto Bosque.*



**Nota:** Foto de la fachada en que quedaban inicialmente las oficinas de la empresa ISO del Caribe SAS. Fuente: Archivo institucional de la empresa.

Imagen 3.  
Localización actual de ISO del Caribe S.A.S. en La Victoria.



**Nota:** Panorámica satelital de la ubicación actual de la empresa ISO del Caribe SAS. Fuente: Google maps. Elaboración propia. 2016

A través del tiempo, la empresa ISO del Caribe SAS ha adquirido la experiencia necesaria para generar confianza y credibilidad en sus clientes y consumidores, al ofrecerles productos y servicios de calidad, lo cual le ha posibilitado un crecimiento favorable y mantenerse en el mercado.

### **Finalidad principal de ISO del Caribe**

ISO del Caribe SAS es una empresa que se dedica a proveer soluciones tecnológicas a los distintos sectores económicos, para lograr el mejoramiento de las distintas áreas administrativas, mediante la prestación de los servicios de subcontratación. Fue creada con la finalidad de proveer y satisfacer las necesidades del mercado empresarial en cuanto a servicios contables, a distribución física internacional, asesorías jurídicas, seguridad y circuito cerrado de televisión, *outsourcing* en suministro

de personal para las diferentes áreas empresariales, de tecnologías, equipos y soporte técnico en hardware y software, ingenierías en telecomunicaciones, eléctricas y electrónicas y también ha sido enfocada en brindar una adecuada toma de decisiones en diferentes áreas profesionales como la administración y las finanzas, el talento humano, los sistemas de información, logística y transportes, entre muchos otros (ISO del Caribe SAS, 2016).

### **Estructura organizacional actual de ISO del Caribe**

Actualmente, la empresa ISO del Caribe SAS cuenta con unos cargos y unas funciones estructuradas, organizadas y definidas formalmente por sus propietarios, en los cuales basa todas sus acciones y actividades comerciales.

A continuación, se presentan los diferentes cargos que conforman la estructura administrativa y logística según el cuadro de mando de las funciones ejercidas por cada uno de los integrantes de la empresa, las cuales fueron extraídas de las entrevistas realizadas al equipo de trabajo. Esta es su estructura organizativa:

- La Junta de Socios
- El Gerente
- El Departamento técnico
- El Área de ingeniería y diseño
- El Área de revisiones (laboratorios)
- El Área de sistemas
- El Departamento comercial
- El Departamento de contabilidad y finanzas

- El Área de Talento Humano
- Área de Registros
- El Área de proveedores

## **Descripción de las funciones por departamento**

### *Junta o Asamblea de socios*

La asamblea ejercerá las siguientes funciones generales, sin perjuicio de las especiales propias de cada tipo de sociedad:

- Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
- Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio y las cuentas que deban rendir los administradores.
- Disponer de las utilidades conforme al contrato y a las leyes.
- Hacer las elecciones que corresponda, según los estatutos o las leyes, fijar las asignaciones de las personas así elegidas y removerlas libremente.
- Considerar los informes de los administradores o del representante legal sobre el estado de los negocios, y el informe del revisor fiscal, en su caso.
- Adoptar, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.
- Constituir las reservas ocasionales.
- Las demás que les señalen los estatutos

### *Gerente General*

El Gerente General deberá representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la empresa; planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas

las actividades de manejo, administración y proyección de la empresa, de acuerdo con las consideraciones y determinaciones de la Junta Directiva.

**Funciones:**

- Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.
- Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y Cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
- Efectuar por mandato de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa.
- Obtener la autorización y aprobación para los actos y contratos que sobrepasen la cuantía fijada por la junta directiva.
- Adquirir, enajenar y gravar los bienes sociales.
- Comparecer en los juicios que se discuta la propiedad de los bienes sociales.
- Dar y recibir dinero en mutuo en cualquier cantidad.
- Realizar depósitos bancarios.
- Asegurar, negociar y evaluar títulos valores.
- Velar por la organización y buena marcha de la sociedad.
- Cuidar por los activos y buen crédito de esta.
- Mantener bajo su dirección los archivos de la sociedad.
- Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.

- Elaborar el presupuesto y presentarlo a la Junta Directiva y cuidar su manejo de acuerdo a las normas que lo reglamentan para las sociedades Públicas.
- Cuidar que la reunión de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva sea oportuna.
- Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del ejercicio y demás.
- Documentos exigidos por la ley serán presentados en asocio de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas.
- Reportar a las diferentes instancias de los centros de control que los soliciten o tenga obligación de reportar.
- Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el Funcionamiento de la Empresa.

#### *Asistente Administrativo (líder SGI)*

El asistente administrativo deberá fijar políticas, planear, organizar coordinar y controlar lo relacionado con el área comercial, los procesos de facturación, la recuperación de cartera y atención al cliente; desarrollar actividades relacionadas con la liquidación salarial, prestacional de los trabajadores; planear, organizar, dirigir y controlar los fondos por concepto de los servicios prestados, cuentas de abastecimiento, pagos que ingresen por otro concepto; elaborar flujos y estudios de tesorería y movimientos que la empresa requiera en el sistema bancario y/o financiero; atender adecuadamente las actividades de redacción; atención a funcionarios de la empresa, directivos y particulares; es directamente responsable de la coordinación y

control de la atención a los clientes y por la solución de las diferentes peticiones, quejas y reclamos que presentes los clientes de la empresa.

**Funciones.**

- Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen.
- Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia.
- Elaborar y asesorar la legalización de los diferentes Contratos que realice la empresa.
- Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo de contratos de la Empresa con su respectivo soporte como son: Pólizas, reservas presupuéstales, actas parciales de recibo y demás documentos.
- Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto de Servicios prestados, sanciones, créditos, transferencia y los pagos de las obligaciones contraídas, nomina, proveedores y contratistas.
- Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los recibos diarios de caja, comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la Empresa.
- Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Coordinar y controlar el registro de los inventarios de la Empresa (elementos de Consumo, elementos devolutivos y activos fijos).

- Elaborar y controlar el trámite oportuno de las órdenes de pago legalizadas, Correspondientes a los pagos por obligaciones contraídas, con proveedores, Contratistas.
- Planear, dirigir y controlar todo lo relacionado con la elaboración de los registros contables (caja o causación) que requiere la Empresa y recomiendan los entes de fiscalización y control.
- Participar conjuntamente en la elaboración del Proyecto del presupuesto para la vigencia Fiscal del año siguiente y presentarlo a consideración de la Gerencia para su trámite respectivo.
- Llevar el archivo de las nóminas y demás documentos soportes, al igual que en forma sistemática todo el archivo correspondiente a las hojas de vida de los funcionarios y ex funcionarios de la Empresa.
- Velar y responder por la liquidación e implementación las tarifas de los servicios prestados por la Empresa.
- Transcribir en computador la correspondencia, actas e informes tomados en la Empresa y/o particulares a las distintas reuniones con el Gerente.
- Recibir, radicar y darle trámite a la correspondencia de la Gerencia.
- Coordinar para que todos los reclamos presentados por los usuarios sean resueltos
- Dar aplicación a las disposiciones de Junta Directiva relacionadas con los diferentes programas de financiación para disminución de la cartera morosa de la Empresa.

- Circular a los usuarios morosos a fin de obtener el pago de los servicios que se le adeuden a la Empresa y realizar visitas para hacer gestión de cobro.
- Diseñar, implementar y evaluar programas dirigidos a la suspensión del servicio a aquellos deudores morosos.
- Cumplir las normas contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.
- Colaborar con otras dependencias de la Empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su Jefe Inmediato.

### *Gerencia Técnica*

La gerencia técnica será asumida por un ingeniero de sistemas (también conocido como *administrador de sistemas*) quien debe instalar y operar las instalaciones de hardware y software de la compañía. Junto con los equipos técnicos, el ingeniero de sistemas debe hacer y actualizar constantemente un inventario de los ordenadores de la compañía y elaborar un plan de operaciones. Asimismo, debe asegurar que las estaciones de trabajo puedan y las herramientas puedan usarse e implementarse para facilitar el trabajo del personal de la compañía. También debe controlar el hardware y el software.

Un ingeniero de sistemas no sólo debe poseer conocimientos técnicos de los sistemas, hardware y software de la compañía sino también las habilidades interpersonales y de organización de un director de proyectos para coordinar al equipo técnico. También puede involucrarse en la contratación de técnicos.

## Perfil ocupacional

- El ingeniero de Sistemas y Computación estará en capacidad de participar y generar nuevas alternativas en la creación, planeación, análisis, diseño y desarrollo de proyectos informáticos de la organización.
- Enfrentar desafíos que conlleven investigación tecnológica en diversas especialidades de la Ingeniería.
- Aplicar los conocimientos científicos y humanísticos para comprender y dar solución a las diversas situaciones que comprometen el destino de la empresa.
- Analizar la situación organizacional determinando las necesidades de información para el buen funcionamiento empresarial.
- Desempeñarse como profesional eficiente y responsable que genere progreso y riqueza en el ámbito empresarial.

## Funciones

- **Administración:** Participar en la resolución de problemas. Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial de todo tipo de obras de ingeniería.
- **Investigación:** Búsqueda para la resolución, solución de conflictos de problemas presentados en el campo laboral.
- **Desarrollo:** Empleo de nuevos conocimientos y técnicas.
- **Diseño:** Especificar las soluciones.

- **Producción:** prestar el mejor servicio según su conocimiento en el área operaciones.
- **Construcción:** Llevar a la realidad la solución de diseño.
- **Operación:** Proceso de mantenimiento y administración para optimizar productividad.
- **Ventas:** Ofrecer servicios, herramientas y productos

### *Gerencia Comercial*

El gerente comercial es el máximo responsable del departamento comercial. En dependencia directa del Director General de la compañía. El Director Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

### **Funciones:**

#### **Personal**

- Selección del personal del departamento comercial.
- Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
- Motivación del personal del departamento.

### **Objetivos**

- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.

## **Ventas**

- Participación en la Definición de política de precios y condiciones comerciales, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas. No define la política por sí mismo esto corresponde a la gerencia y la dirección financiera de la empresa.

## **Gestión de venta de grandes cuentas**

- Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o coaching
- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.

## **Seguimiento**

- Despacho, asesoramiento y dirección de los vendedores.
- Supervisión de las gestiones comerciales.
- Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.
- Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras. Entre ellos:
  - a) Ratios de visita
  - b) Incidencias
  - c) Devoluciones de mercancía
  - d) Ventas por encima de riesgo
  - e) Impagados y retrasos de cobros
  - f) Clientes de baja rentabilidad
  - g) Relación y comunicación continua con proveedores

## h) Frecuencia de Devoluciones

### *Auxiliares de ventas*

La función del vendedor es la de realizar que por medio de varias actividades logre los siguientes objetivos:

- Retener a los clientes actuales,
- Captar nuevos clientes,
- Lograr determinados volúmenes de venta,
- Mantener o mejorar la participación en el mercado,
- Generar una determinada utilidad o beneficio.

### **Tareas a realizar**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.- Esto significa que el vendedor debe constituirse en el «eslabón» que une al cliente con la empresa que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo:
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc....
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos, cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el

mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia), actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).

### *Área de Ingeniería y diseño*

#### *Director técnico.*

El director técnico cuenta con las competencias para desempeñarse en el campo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como agente dinamizador e integral capaz de brindar el soporte técnico, la conectividad, la proyección de las necesidades de una empresa con el emprendimiento y liderazgo necesarios para contribuir con sus conocimientos en el ámbito organizacional.

Debe también contar con poder de liderazgo para dirigir las operaciones de todo el departamento técnico y auxiliar a cargo; para coordinar la disponibilidad de los recursos informáticos y analizar rendimiento del equipamiento y del personal.

#### **Perfil ocupacional**

- Encendido y preparación de los sistemas informáticos para el desarrollo de las actividades diarias.
- Encendido de los equipos de seguridad eléctrica.
- Encendido de Servidores
- Control y Cargado del control de asistencia.
- Respaldo de soporte técnico.

- Identificar las causas de los problemas que se presenten en los equipos, dándole solución o alternativas de solución.
- Prestar ayuda y asesoramiento en la identificación de las mejores características técnicas para la adquisición de equipos de cómputo.
- Preparación de documentos que sustenten pedidos de equipos y materiales para la mejor eficiencia en el mantenimiento.
- Planificar y controlar los recursos informáticos disponibles, para su empleo óptimo.
- Prestar ayuda, asesorar y capacitar al usuario en el manejo de equipos.
- Cumplir con el Cronograma de mantenimiento preventivo de equipos.
- Controlar el buen estado de los circuitos eléctricos y de comunicación.
- Mantener un control adecuado y estricto de los inventarios de equipos y accesorios de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Preparar y acondicionar los equipos y accesorios para uso del personal.
- Mantener en orden los instrumentos y equipos de mantenimiento.
- Desarrollo y ejecución de las tareas específicas designadas por el Jefe de departamento.

### **Funciones**

- Mantener e informar los stocks mínimos de materiales de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Velar por la seguridad y el orden de los instrumentos de mantenimiento de equipos.

- Velar e informar por el cumplimiento de las normas del departamento de Sistemas.
- Cumplir con las tareas designadas por los niveles superiores con eficiencia y dentro de los plazos previstos.
- Brindar opiniones técnicas que involucren al departamento de Sistemas.

### *Área de interventoría y revisiones*

#### *Auxiliares de sistemas.*

Los auxiliares de sistemas son quienes ofrecen un soporte en el ensamble y mantenimiento de equipos de computación y microprocesadores.

Deben tener una capacitación necesaria para brindar un servicio a computadoras personales, incluyendo: Mantenimiento periódico y preventivo, reparación, protección de la información y actualización de equipos.

### **Perfil ocupacional**

- Instalar, configurar y probar nuevo software operativo, aplicaciones de software y mejoras del software.
- Evaluar, probar e instalar hardware.
- Vigilar y mantener sistemas informáticos y redes.
- Localizar problemas en la red y el sistema.

### **Funciones**

- Documentar procedimientos de instalación, configuración y el mantenimiento.
- Documentar los problemas de los usuarios y hacer recomendaciones para su formación

- Ocuparse del funcionamiento del sistema informático y las redes.
- Relacionarse con los usuarios para evaluar necesidades y problemas técnicos.
- Gestionar la resolución de problemas con los usuarios.
- Ejecutar aplicaciones de red para apoyar el sistema y a los usuarios.
- Responder o remitir a personal apropiado, a las preguntas y comentarios de los usuarios.
- Hacer recomendaciones para mejorar el sistema.
- Participar en revisiones técnicas, reuniones del personal y desempeñar funciones apropiadas de comunicación.
- Apoyar nuevas aplicaciones.
- Trabajar en laboratorios para simular redes de clientes.

#### *Coordinador de sistemas*

El coordinador sistemas debe coordinar las actividades de soporte y mantenimiento del sistema de información, así como las bases de datos, elaboración de análisis y diseño de nuevos requerimientos de los departamentos, automatización de procesos Administrativos y Operativos enfocados a la mejora continua de la empresa.

#### **Funciones:**

- Actualizar y mantener en óptimas condiciones de operación los sistemas corporativos.
- Participa en el análisis, desarrollo e implementación de sistemas actuales o nuevos.
- Asiste y orientara a los usuarios en el funcionamiento de los sistemas administrativos y operativos.

- Realiza actualizaciones internas, por seguridad.
- Revisa si la actualización es satisfactoria.
- Enviara los documentos con los resultados de las modificaciones a todos los usuarios involucrados.

### **Perfil ocupacional**

- Manejo del Sistema Office, Microsoft SQL, Diseño, Actitud de servicio, Trabajo en equipo, Organización e iniciativa, Toma de decisiones, Disponibilidad, Confiabilidad, Honestidad y Respeto.
- Experiencia en áreas afines al puesto como; Análisis y Diseño de sistemas, Redes, Manejo de base de datos, Administración.

Tener experiencias laborales en: Análisis y diseño de sistemas de información, Atención a usuarios mediante información documental, Supervisión del diseño y operación de los sistemas de cómputo, Asesoría a usuarios de sistemas de cómputo, Calidad en el servicio.

### **Indicadores de rendimiento de la empresa**

Para que la empresa ISO del Caribe SAS sea sostenible, se ha establecido unos indicadores de rendimiento que se caracterizan básicamente en el deber de cada empleado de conseguir 4 Servicios diarios por un valor mínimo de \$46.400; sin embargo, la meta de servicios es de 3 servicios diarios de contado para que la empresa se pueda mantener con la estrategia actual.

Por otra parte, el número que se ha establecido sobre las citas que se deben conseguir con clientes externos es de 30 por semana. En otras palabras, todas las 5 personas de la empresa deben procurar conseguir 2 servicios a la semana, como

mínimo, ya sean estas crédito o de contado. Para ello, los trabajadores cuentan con los 6 días de trabajo de la semana, desde el lunes hasta el sábado.

### **Característica diferenciadora**

ISO del Caribe es una empresa de servicios, quienes conocen las necesidades esenciales de sus clientes, debido a que ha laborado de manera activa en grandes organizaciones, como:

- Alpina Colombia
- Telmex
- Claro de Colombia
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (*DIAN*)
- Sociedad Portuaria Regional Cartagena (*SPRC*)
- CONTECAR
- Terminal Marítimo Muelle del Bosque
- Sistemática y Telemática
- Computadores y Recargas
- CBI REFICAR
- Mutual SER
- Extra
- Eficacia
- Éxito Cartagena

## **Tecnología y/o recursos de trabajo**

La empresa cuenta con oficinas equipadas y habilitadas para satisfacer los requerimientos diarios de sus clientes y colaboradores. Además de ello, posee plataformas para demostración de sus productos y servicios y cuenta con certificaciones locales e internacionales que les habilita de manera adecuada para brindarles un servicio de calidad, ajustado a los requerimientos de las organizaciones.

La empresa cuenta con las siguientes áreas de trabajos:

- Área Técnica.
- Área de Proyectos.
- Área de Sistema.
- Área de Laboratorios.

### *Servicio al cliente*

El Servicio al cliente es la base fundamental de la existencia de **INGENIERÍAS SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S** pues, sin servicio no hay ventas.

El servicio debe y deberá ser siempre el motor que impulse la empresa, siendo consistente, leal y de calidad; así mismo, es de gran importancia la retroalimentación de los clientes, con el fin de implantar mejoras constantes al servicio que brinda esta empresa cada día y hacer sentir a sus clientes la satisfacción de haberla escogido.

## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **ANÁLISIS EXTERNO**

Desde una mirada administrativa y de negocios, siempre llama la atención la posibilidad de analizar el sector en que la empresa opera, así como a los competidores más relevantes.

### **SECTOR DE LOS COMPETIDORES**

En el sector donde se encuentra localizada la empresa ISO del Caribe SAS, existe sólo un potencial competidor innovador en lo que a bienes y servicios de asesoría, consultoría y *outsourcing* en servicios de ingeniería de sistemas y seguridad se refiere.

#### **¿Qué va a hacer la competencia?**

Se tiene información de que esta nueva compañía pretende ofrecer cursos y capacitaciones en sistemas y computación, así como en el alquiler de equipos.

#### **¿Cuál va a ser la estrategia a seguir?**

La empresa tiene pensado ofrecer cursos de computación a bajos costos, así como promocionar cursos a escuelas e instituciones del sector.

Oferta de la misma diversidad y las mismas facilidades de pago que tiene la empresa ISO del Caribe SAS.

#### **¿Qué puede debilitar a la competencia?**

Dentro de las causas que pueden producir el debilitamiento de la empresa se encuentran las siguientes:

- Falta de experiencia
- No contar con talento humano cualificado para las áreas.

- No contar con un adecuado y eficaz plan de Mercadeo
- No lograr la satisfacción de las expectativas de los clientes.
- El nivel de precios no acorde a la realidad del sector en donde funciona.

Todo lo anterior llevó a la necesidad de llevar a cabo un análisis de la situación en la que se encuentra la empresa ISO del Caribe SAS, a través de una matriz DOFA que permita diagnosticar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la misma y que muestran no sólo el contexto y/o la situación en la que se encuentra la empresa, sino también en las posibles soluciones que den cuenta de una transformación futura de su política interna, para el bien comercial de la compañía. Así pues, estos son los datos que arrojó la matriz DOFA.

ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA ISO DEL CARIBE SAS				
FECHA:	DD	MM	AA	REALIZADO POR: <i>JOSÉ DOMÍNGUEZ</i>
	23 – 28	05	2016	
1) ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO				
El objetivo de este análisis es identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de y para la empresa ISO del Caribe SAS				
DEBILIDADES				
La empresa ISO del Caribe no cuenta con personal especializado en Marketing para la promoción adecuada de los bienes y servicios que se ofrecen.				
No se ha aprovechado la oferta de servicios informáticos estratégicos como, por ejemplo, el alquiler de equipos.				
El internet y las consultorías informática han producido el desconocimiento de los beneficios que se adquieren a través de la empresa ISO del Caribe SAS				
La empresa no cuenta con algunos cargos administrativos de gran importancia para el control y que apoyan la gestión de los cargos ejecutivos				
Inexistencia de programas de capacitación o escasa existencia de incentivos para el talento humano.				
La empresa ISO del Caribe SAS no ha podido ofrecer valores agregados a sus clientes y consumidores.				
No hay retroalimentación de los bienes y servicios que se ofrecen (postventa); inexistencia de mecanismos de evaluación para ello.				
OPORTUNIDADES				
Existe poca renovación de Hardware y Software en las empresas del sector que prestan servicios similares, debido a razones económicas o financieras.				
Existencia de escasas empresas con identidad o marca corporativa				
Número de competidores significativamente bajo				
Alto crecimiento económico del sector				
Ninguna de las empresas de la competencia tiene posición estratégica definida				
Creciente número de potenciales nuevos clientes				
Poca variedad y calidad de los productos y servicios que ofrece la competencia en el sector.				
Oferta de nuevos productos y servicios en el sector de ISO del Caribe SAS.				
Alta necesidad de las empresas de contar con los productos tecnológicos que ofrece la empresa.				
Creciente interés y acogida que tiene Internet en la sociedad.				
FORTALEZAS				
Diversidad, accesibilidad y flexibilidad en los precios y las formas de pago de los bienes y servicios.				
Precios bajos y accesibles con relación a otras empresas iguales o similares del sector.				

Bienes y servicios de alta calidad para los clientes.
Importantes convenios establecidos con empresas reconocidas de la ciudad
Gran espíritu de trabajo en equipo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo de ISO del Caribe SAS.
<b>AMENAZAS</b>
Existe poco reconocimiento de los consumidores sobre la marca corporativa de ISO del Caribe SAS.
Se cuenta con poco poder de negociación directa con proveedores; ello produce pocos valores agregados y descuentos para consumidores.
Aumento de la carestía, que afecta especialmente a las personas que habitan en los sectores populares circunvecinos de la empresa ISI del Caribe SAS
Altos índices de desempleo e inflación del país.
Poca seguridad del sector, o los sectores circunvecinos, en el que se encuentra la empresa ISO del Caribe SAS.

Gráfica 1.

*Registro Matriz DOFA empresa ISO del Caribe SAS*

## CAPÍTULO II

### PROPUESTA DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA ISO DEL CARIBE SAS

La Filosofía Institucional de una empresa expresa su pensamiento, su actuación, su responsabilidad y sus valores. En este capítulo se propone una Filosofía Institucional para la empresa ISO del Caribe SAS, que dé cuenta de su estructura organizacional, así como de los bienes y servicios que esta ofrece a sus clientes.

Cada uno de los elementos que componen la filosofía institucional de ISO del Caribe SAS le permitirá a la empresa asumir con seguridad el camino, los retos y las metas que se haya propuestas.

En este sentido, la filosofía institucional se configura como la impronta que establece el estilo de vida de la compañía y de cada uno de sus miembros, haciéndola única aun cuando esta posee y concibe algunos elementos comunes a otras entidades, por encontrarse dentro de un mismo tipo de empresa.

Así pues, la Filosofía Institucional para ISO del Caribe SAS la determinan los siguientes aspectos, los cuales han sido elaborados con base en la investigación que se hizo de su estructura y sus servicios ofrecidos, así pues:

#### **LA MISIÓN**

*Somos una empresa que provee en el mercado empresarial servicios de Instalación de Cámaras de Seguridad, Alarmas, Mantenimiento de equipos computacionales, Cableado y Estructurado de redes, con soluciones integrales e innovadoras y los mejores estándares de calidad y principios éticos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.*

La Misión de ISO del Caribe SAS, definida a través de este trabajo de grado, en conjunto con la comunidad institucional y en encuentros sucesivos convocados con anticipación, indica la razón de ser de la empresa y reconoce con claridad el quehacer de la misma.

Por esta razón, la misión institucional inicia con la palabra SOMOS, de tal forma que se logre convertir en una compañía tangible y cercana al personal que la conforma. Con ella, además, se busca ratificar la naturaleza jurídica de la entidad cuando se señala en ella que es una empresa que provee servicios con soluciones integrales, lo cual conlleva la aplicación de normas y controles, así como la ejecución de políticas que regula el sector industrial en Colombia.

Finalmente, la Misión propuesta indica la necesidad que existe en el sector empresarial en el que se ubica ISO del Caribe SAS de contribuir al desarrollo social, entendiendo este concepto como el bienestar común al que llega un grupo humano de la sociedad a través de la equidad e igualdad de oportunidades a las que toda persona tiene derecho.

## **LA VISIÓN**

*En el 2020, INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S. será reconocida por sus clientes como el mejor Outsourcing a nivel Regional en el mantenimiento , soporte técnico, configuración, instalación y actualización de todos los servicios tecnológicos y de telecomunicaciones, Cámaras de seguridad y alarmas garantizando seguridad en sus operaciones y siendo sostenibles en pro del desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad.*

Al indicar que “será reconocida...” se expresa claramente la meta que se pretende alcanzar como institución comercial y de servicios; señala de esta forma el punto temporal al cual se dirigen todos sus esfuerzos institucionales.

En la Visión, la calidad es el elemento primordial que posicionará en el mercado a ISO del Caribe SAS; es el elemento clave que le entregará la pertinencia y el reconocimiento local, regional y nacional, razón por la cual esta empresa adelantar el proceso de adquisición de la certificación de calidad, de acuerdo a lo establecido por la ley colombiana para tal fin.

Por ello, la Calidad conduce a procesos permanentes de autoevaluación, a mejoramiento constante de la infraestructura física y tecnológica, así como a la adopción de manuales de procedimientos que posibilite la planeación eficaz de los procesos internos y externos, la operación eficiente y el debido control de sus procesos administrativos.

En este sentido, la visión propuesta expresa con claridad el compromiso que tiene la institución con el desarrollo económico de la Cartagena de Indias, a través de la oferta de bienes y servicios que plantean soluciones integrales a los problemas del sector técnico y tecnológico de la capital del departamento de Bolívar.

Así pues, teniendo en cuenta tanto la misión como la visión propuestas, siendo que la primera indica la razón de ser de la empresa y la definición del oficio dentro del contexto social, cultural y económico, y que la segunda indica el punto al que desea llegar así como las metas que desea alcanzar, ambos aspectos indicarán el compromiso institucional y demarcarán el objetivo que la empresa quiere conquistar; estos serán los lineamiento que posibilitarán el desarrollo de políticas, programas,

proyectos y estrategias que muestran las acciones que ejecutarán quienes hagan parte de la familia ISO del Caribe SAS.

### **PRINCIPIOS INSTITUCIONALES:**

Los Principios de la institución son aquellos que sostienen la ideología y el comportamiento de una organización. Estos son inmodificables, siempre y cuando la estructura organizacional planteada persista. Son, pues, la hoja de ruta, el punto de partida o el hilo conductor de su ejercicio comercial, sus procesos administrativos y el derrotero en las prácticas económicas y modelos de atención y servicio al cliente. Los principios institucionales son los referentes de la acción institucional.

Así pues, los principios que deberá adoptar ISO del Caribe SAS son los siguientes:

- *ISO del Caribe SAS como empresa comercial y proveedora de servicios de outsourcing brinda una excelente calidad a sus clientes en cada uno de sus servicios.*
- *ISO del Caribe SAS como empresa comercial y proveedora de servicios de outsourcing ofrece cumplimiento, honestidad, respeto y valores que permiten establecer más que una relación comercial, unos lazos de amistad.*
- *ISO del Caribe SAS como empresa comercial y proveedora de servicios de outsourcing se compromete con sus clientes para satisfacer cada una de sus necesidades.*

## VALORES CORPORATIVOS

Los Valores Corporativos son todas las cualidades deseables que permitan orientar el comportamiento de cada uno de las personas que conforman la comunidad de ISO del Caribe SAS. Por ello, se desglosa la siguiente explicación de sus Valores corporativos:

### *INGENIERÍAS SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.*

*Nuestra gente, gente de confianza; con estricto proceso de selección, capacitación y entrenamiento, cuenta con un alto grado de orientación al servicio y a la seguridad, transformándose en verdaderos profesionales, apoyados en una cultura organizacional, centrada en los siguientes valores:*

- *Responsabilidad*
- *Honestidad*
- *Lealtad*
- *Ética*
- *Respeto*
- *Amabilidad*
- *Seguridad*
- *Servicio*

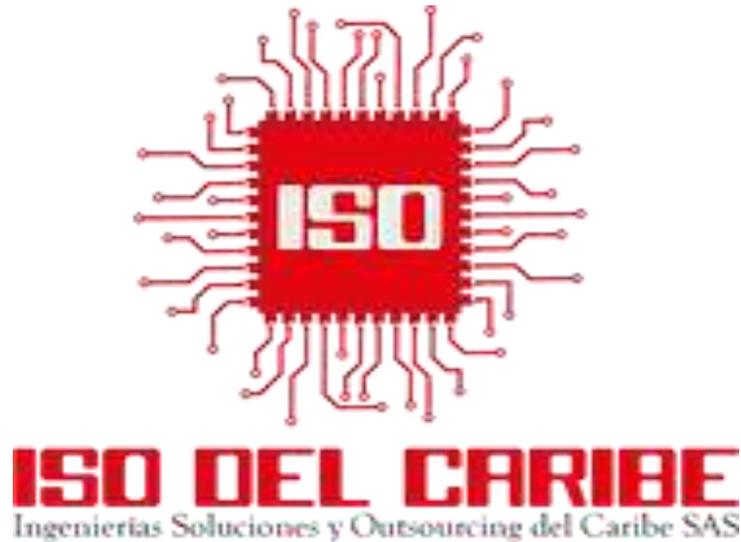
## SÍMBOLOS INSTITUCIONALES

### **Logo imagen.**

Se trata de un logo imagen que lo configura un logotipo que asemeja un Chip o un integrado, de color rojo, y acompañado por el nombre de la compañía.

Imagen 4

Logo imagen de ISO del Caribe SAS



Fuente: Archivo de la empresa ISO del Caribe SAS. 2016

### **Significado de colores corporativos.**

El color rojo en el logo de esta empresa se encuentra asociado con emociones y sentimientos como el coraje y la valentía, pero también a la pasión y el amor. En psicología del color, el color rojo se reconoce como un estimulante y la cantidad de tono que éste tenga se encuentra directamente ligado al nivel de energía que se percibe.

Por otra parte, se ha demostrado que este color mejora el metabolismo del ser humano, aumentando el ritmo respiratorio y elevando la presión sanguínea.

En el caso del logo de la empresa ISO del Caribe SAS, podríamos decir que esta representa no solo un Chip o un integrado, sino que se configura también en un

corazón, por el rojo del mismo, pero sobre todo por las líneas que asemejan las arterías por las cuales bombea sangre el corazón.

En definitiva, podemos decir que el logo de ISO del Caribe SAS indica el corazón que le ponen todos sus empleados en cada uno de los procesos que se llevan a cabo allí.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA ISO DEL CARIBE SAS**

#### **Generalidades**

En el capítulo siguiente se realiza una propuesta modelo para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de la empresa ISO del Caribe S.A.S, la cual se fundamenta en las necesidades que presenta esta compañía y cuyos datos fueron obtenidos de la recolección y el análisis de la información que arrojó el diagnóstico que se llevó a cabo previamente. Así pues, este capítulo se divide en tres puntos principales, dentro de los cuales, el primero hace referencia a la estructura organizacional; el segundo describe la definición de las áreas básicas de la empresa, así como su estructuración al interior de ella y la definición de los cargos más relevantes e importante dentro del proceso administrativo y operativo y, finalmente, el tercero presenta una nueva propuesta de instalación de una sucursal de ventas en la ciudad.

#### **Objetivo de la propuesta**

Proponer un nuevo diseño de estructura organizacional y operativa adecuada para la empresa ISO del Caribe SAS, que permita el cumplimiento de sus metas comerciales, el alcance de sus logros administrativo, el aumento de su rentabilidad y la reducción de sus costes de inversión.

#### **Justificación de la Propuesta**

La empresa ISO del Caribe S.A.S cuenta con una estructura que, a pesar de poseer diversos puestos de trabajo con sus respectivas funciones, en la realidad su

definición empresarial no es clara; la empresa no cumple los requerimientos que debería para que sus procesos administrativos y operativos se lleven a cabo de manera más efectiva y con menor inversión de tiempo y dinero, lo cual es reflejo de sus consecuentes ineficiencias en sus operaciones, debido a la poca claridad que existe entre las líneas de mando e información. Así pues, al (re)diseñar y configurar una estructura organizativa más clara y adecuada con los objetivos, las metas y los logros planteados en la empresa, es muy posible que se empiece a evidenciar gradualmente un aumento en sus niveles de eficiencia y eficacia comercial.

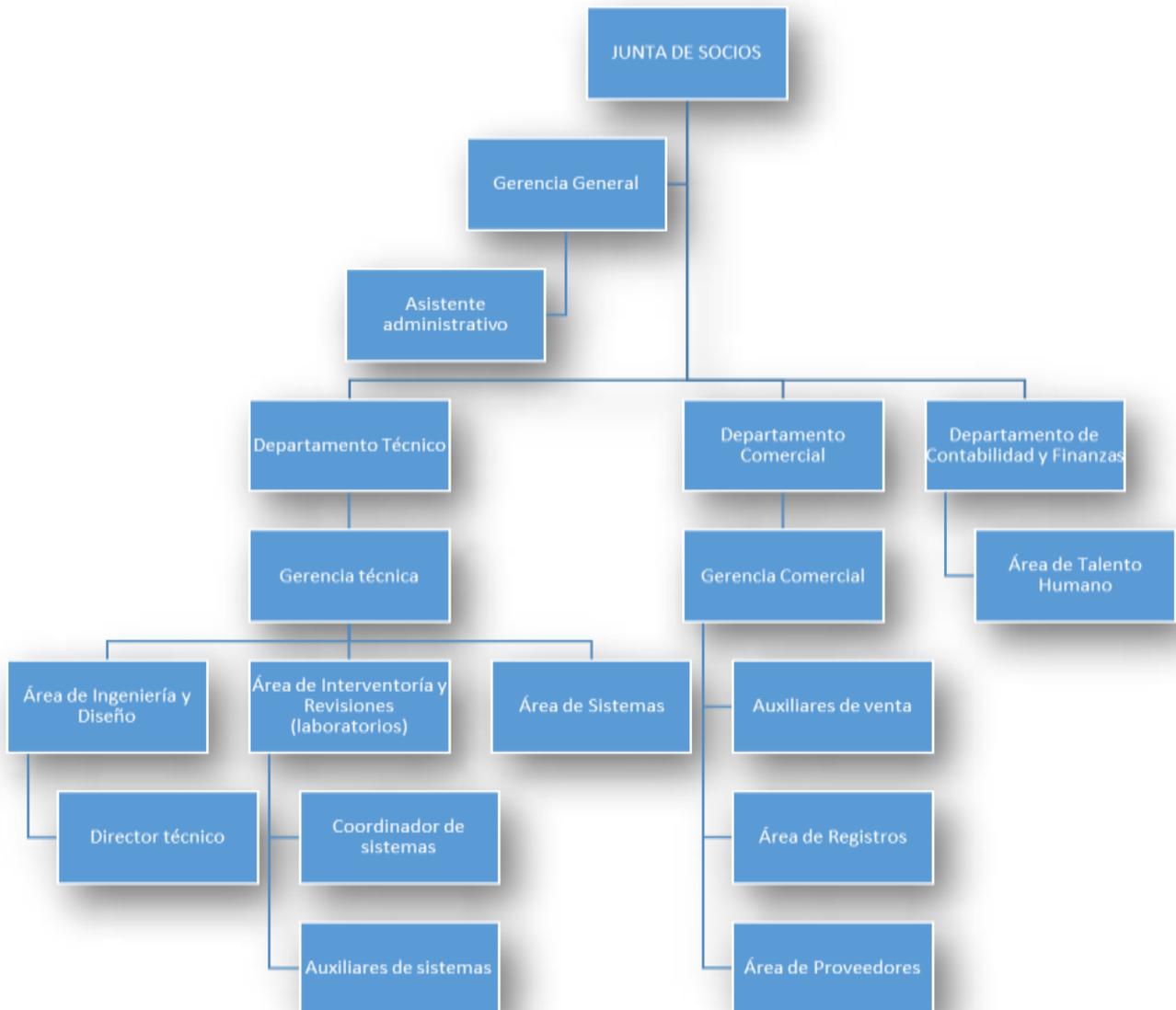
### **Propuesta**

A continuación, se presenta el (re)diseño organizacional elaborado para la ISO del Caribe SAS:

El primer paso fue definir el organigrama de la empresa para establecer las áreas, los puestos de trabajo y los departamentos susceptibles de ser removidos, transformados, fusionados o creados, en pro del mejoramiento de los procesos de la empresa. De esta manera, se pudo constatar que la empresa ISO del Caribe SAS se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Gráfica 2

*Estructura organizacional ISO del Caribe SAS*



Nota: Estructura diseñada según información interna de la empresa ISO del Caribe SAS. Fuente: Elaboración propia. 2016

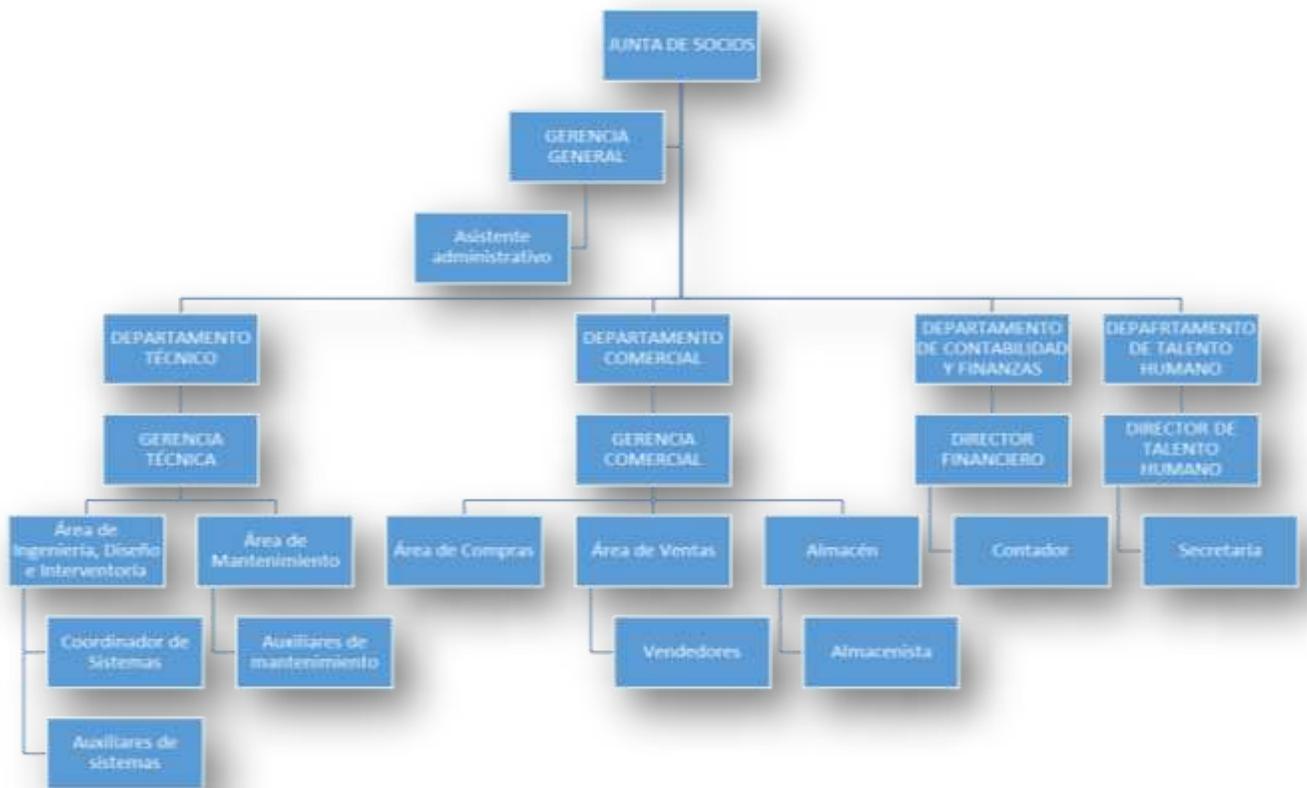
Como se puede observar en la gráfica anterior, en la estructura organizacional de la empresa ISO del Caribe SAS puede observarse la existencia de algunas irregularidades en su organización, pues hay áreas ubicadas en departamentos a los

cuales no pertenecen, o bien departamentos que cumplen funciones similares o iguales a otras.

Luego de verificar este asunto, se realizó un (re)diseño de esta estructura, de tal forma que se adecue a las características propias de la empresa, estableciendo con ello las adecuadas relaciones que deben existir entre líneas de mando y entre departamentos para el funcionamiento eficaz del proceso productivo y de servicios. En este sentido, el organigrama que se propone es el siguiente:

Gráfica 3

Propuesta de Estructura organizacional ISO del Caribe SAS



Nota: Estructura diseñada según información interna de la empresa ISO del Caribe SAS. Fuente:

Elaboración propia. 2016

Como puede observarse en la gráfica 2, se realizaron algunos cambios en la estructura de la empresa ISO del Caribe SAS, como por ejemplo: en primer lugar, el área de Ingeniería y diseño fue fusionada con el área de interventoría y sistemas, esto posibilita la reducción de gastos que tiene la empresa al tener un director técnico que cumple las mismas funciones que el coordinador de sistemas. Por otra parte, fue creada el área de mantenimiento con su respectivo personal para que se encargue de las reparaciones y las revisiones de los equipos internos de la empresa.

Además de lo anterior, en el área comercial fueron reformuladas tanto el área de registro como el de proveedores, y en su lugar se diseñaron el área de compras y ventas, las cuales asumen las respectivas funciones. Finalmente, en la parte baja pero no por ello menos importantes se encuentran los vendedores, quienes cumplen las funciones de atención al servicio.

En el departamento de contabilidad y finanzas se crearon la dirección financiera y el cargo de contador, para llevar de manera más detallada y sistemática los gastos de la empresa. Finalmente, la Dirección de Talento Humano fue sustraída del departamento contable y se establece como una unidad independiente, en la que se crearon los cargos de Director de Talento Humano y su asistente.

Así pues, a continuación se presentan las operaciones básicas que se proponen para el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos:

### **Áreas de Operaciones básicas Propuestas**

Así pues, para este proyecto de investigación las áreas que se han identificado como básicas y que requiere tener la empresa ISO del Caribe SAS para llevar a cabo sus operaciones de forma diferenciada y eficiente son:

- Departamento Comercial
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Talento Humano

Todo ello es debido a que, como se trata de una empresa que oferta servicios relacionados con las nuevas tecnologías y la seguridad, esta requiere mantenerse en constante actualización de recurso material para la venta, pero también del que compra para uso particular de la empresa; de igual forma sucede con el personal que se contrata, pues este necesita ser evaluado, capacitado y actualizado constantemente, de tal forma que pueda suplir las necesidades de sus clientes.

A continuación se definen cada una de las áreas propuestas:

### **Departamento de Finanzas**

El departamento de Finanzas es el encargado de la gestión de fondos y el suministro de capital para la ejecución adecuada de los procesos de la empresa, procurando por ello la administración equitativa de tales recursos económicos entre los departamentos.

Las operaciones básicas de esta área son aquellas actividades esenciales que se ejecutan a través de sus responsables, quienes son:

- La Tesorería: Se dirige hacia la gestión de acciones que se relacionan con las operaciones de flujos de capital. En sus actividades se incluye, básicamente, los pagos y cobros, el manejo de la caja y diferentes acciones en la banca. La contabilidad es la que lleva a cabo el registro de esta gestión.

- La Contraloría: Se refiere a actividades que buscan el logro de los objetivos y las metas de la empresa, y tienen que ver con el cuidado y la inversión de los valores y recursos de la empresa, el mantenimiento del sistema de información adecuado para controlar los activos y las operaciones, e incluso proteger el capital invertido.

### **Departamento de Talento Humano**

Por su parte, el departamento de Talento Humano tiene a su cargo la elección de personas que ocuparán los cargos vacantes en la empresa, así como la capacitación del equipo de trabajo ya contratado, de tal forma que la empresa siempre cuente con talento humano cualificado y de alta calidad.

Las operaciones básicas del área de Talento Humano son las siguientes:

- Contratación y empleo: Se trata de la selección y contratación de trabajadores, mediante el análisis de las aptitudes y cualidades de los mismos, de tal forma que se seleccione al trabajador más afín para cada cargo.
- Capacitación y desarrollo: Mediante estas actividades se monitorea tanto las capacitaciones como la evolución y el desarrollo laboral de los trabajadores de la empresa. Por ello es preciso reiterar la necesidad de actualización continua de conocimientos de los empleados para el mejoramiento del rendimiento profesional del personal.
- Sueldos y Salarios: Este departamento se encarga de fijar los sueldos y salarios de los trabajadores, así como de los ajustes anuales según los cambios que establezcan las leyes del país, las mejoras laborales que establezca la junta de

socios y el pago de todas las prestaciones a las que tiene derecho todo trabajador.

- Relaciones laborales: El departamento de talento humano debe llevar un seguimiento a las relaciones interpersonales e interdepartamentales de la empresa, de tal forma que existe siempre un buen ambiente laboral entre sus empleados.
- Higiene y Seguridad Industrial: Finalmente, el departamento debe atender especialmente a que haya un plan de higiene adecuado para la empresa, así como a que se cumplan las normas de seguridad que permitan ejecutar las operaciones comerciales con el menor riesgo de accidentes laborales posible.

### **Área de Compras**

El área de compras en la empresa ISO del Caribe SAS será el responsable de adquirir los insumos (materia primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) necesarios, que cumplan con la cantidad y calidad requerida, a un precio conveniente, que sean indispensables para el funcionamiento de la empresa.

Las operaciones básicas del área de compras son las siguientes:

- Adquisiciones: El jefe de compras se encarga de la obtención de productos que se comercializan en la empresa, tanto en Colombia como fuera del país. También realiza las compras de suministros que requiere la empresa para su funcionamiento.
- Almacenaje: Este departamento vela por el correcto almacenaje de los productos en el área asignada para ello, de tal manera que se disponga de ellos fácilmente para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

- Proveer al resto de áreas: El jefe de compras debe suministrar a todas las áreas de la empresa del insumo necesario para que estas cumplan a cabalidad sus funciones asignadas.

## **Ventas**

El departamento de ventas en la empresa ISO del Caribe SAS es el encargado de persuadir a un segmento de mercado específico sobre la existencia de un producto en la empresa, bien sea valiéndose de un equipo de trabajo adecuado para las ventas, o aplicando técnicas y políticas de ventas que vayan de acuerdo con el producto que se desea vender.

Las operaciones básicas de esta área son:

- Manipulación del producto: El área de ventas vela por una adecuada manipulación del producto adquirido por un cliente, así como de su traslado, de tal forma que llegue a su destinatario de forma eficiente.
- Estrategias de ventas: Esta área elabora estrategias de venta actualizadas de manera que la empresa logre paulatinamente el aumento de sus ventas.
- Costos y Presupuestos de Ventas: el encargado de esta área es quien debe elaborar los presupuestos mensuales y anuales de acuerdo con los gastos en los que incurrirá la empresa a la hora de realizar sus ventas.
- Estudio de mercado: Dentro del área de ventas se deben realizar estudios de mercado periódicos, de tal forma que se determinen así los rubros más convenientes para que la empresa los comercialice.

- Promociones de venta y publicidad: Todas las promociones de venta y las publicidades que se hacen sobre un producto hacen parte de un programa que debe elaborarse en el área de ventas y presentar a la gerencia general para que se tomen las debidas decisiones al respecto.
- Relaciones con distribuidores mayoristas y minoristas: Esta área facilita y mantiene las relaciones comerciales con los distribuidores mayoristas y minoristas, quienes proveen directamente los productos al consumidor.
- Coordinación del personal de ventas: El encargado de esta área es quien coordina y dirige al personal que conforme la fuerza de ventas.

#### **10.1.1. Estructura Organizacional Propuesta**

Según lo descrito en los puntos anteriores, en los cuales se definieron y describieron las áreas básicas y los cargos que se requieren para el cumplimiento eficiente de las operaciones básicas, se concluye que el modelo organizacional para la empresa ISO del Caribe SAS es el de Estructura Simple Lineal, dentro de la cual predomina la autoridad directa o lineal.

Este tipo de estructura permite dar continuidad a la forma en que la empresa ha desarrollado sus actividades desde su fundación, pero también conducirá a mayor organización en la medida en que esta se implemente, debido a la separación que existe entre las áreas y la delegación de responsabilidades en una persona quien deberá dar cuenta al gerente general; es decir, que se delegan funciones importantes al mismo tiempo que se mantiene la estricta línea de mando lineal deseada por los socios de la empresa y que le permitirá al gerente mantener estricto control de las decisiones importantes de la empresa.

**Principal Mecanismo de Coordinación.**

Por su parte, el mecanismo de coordinación principal que se propone para la empresa ISO del Caribe SAS es la “supervisión directa”, y se trata de que siempre haya un supervisor presente de forma que cada jefe de área y/o director de departamento le corresponde supervisar a sus áreas dependientes.

**Tipo de Centralización:**

En el caso de la empresa ISO del Caribe SAS, la toma de decisiones se producirá de mejor manera gracias a que ésta ponga en funcionamiento una estructura centralizada vertical y horizontal, lo cual se propone en esta investigación, pues esta es el medio más preciso para coordinar tales decisiones.

Las decisiones estarán centradas en el gerente general luego de su reunión con la JUNTA DE SOCIOS, el Director Financiero, Director Técnico, El Director comercial y la Dirección de Talento Humano. Después de tomadas las decisiones, se ponen en marcha el proceso de supervisión o coordinación en cada dependencia.

**Organigrama Propuesto para la Empresa**

El organigrama actual de la empresa ISO del Caribe SAS no está bien definido; esto se puede observar en la gráfica 1 de este capítulo. Por tal razón, se (re)diseñó el organigrama con que cuenta la empresa, siguiendo el modelo clásico, por ser este el más usado en este tipo de entidad.

En el organigrama propuesto, las dependencias o los cargos de igual nivel jerárquico se ubican de forma paralela así que, teniendo en cuenta que el tipo de

organización que se propuso es de estructura simple lineal, el organigrama propuesto expresa con claridad este modo organizativo; por tal motivo, se puede observar que las jerarquías se muestran con claridad y en orden descendente, lo que es usual en este tipo de estructuras.

En este sentido, podemos evidenciar que los cargos directivos componen el más alto nivel, es decir que se encuentran en los primeros lugares, debido a que se trata de los fundadores de la empresa y los directos responsables de la inyección de capital; sumado a ello, en el cargo de Gerente General se encuentra también uno de los socios fundadores quien contará con un asistente administrativo que le ayude en las labores cotidianas de la gerencia. En ese mismo orden se encuentran el director técnico, el gerente comercial, el director financiero y el director de talento humano.

La dirección técnica se encarga de todo lo relacionado con el ensamblaje de equipos, la programación de computadores, la instalación de cámaras de seguridad, etc., bien sea para la empresa como para los consumidores de la misma.

El gerente comercial se encarga de establecer las compras internacionales y nacionales, mantener un stock mínimo del inventario y coordinar todo el proceso de pagos a proveedores y gestión de adquisición de divisas ante los entes competentes. En el mismo nivel se encuentra el gerente de ventas, encargado de la fuerza de ventas en la empresa, quien deberá llevar a cabo todo lo relacionado con el mercadeo de los productos que se ofrecen.

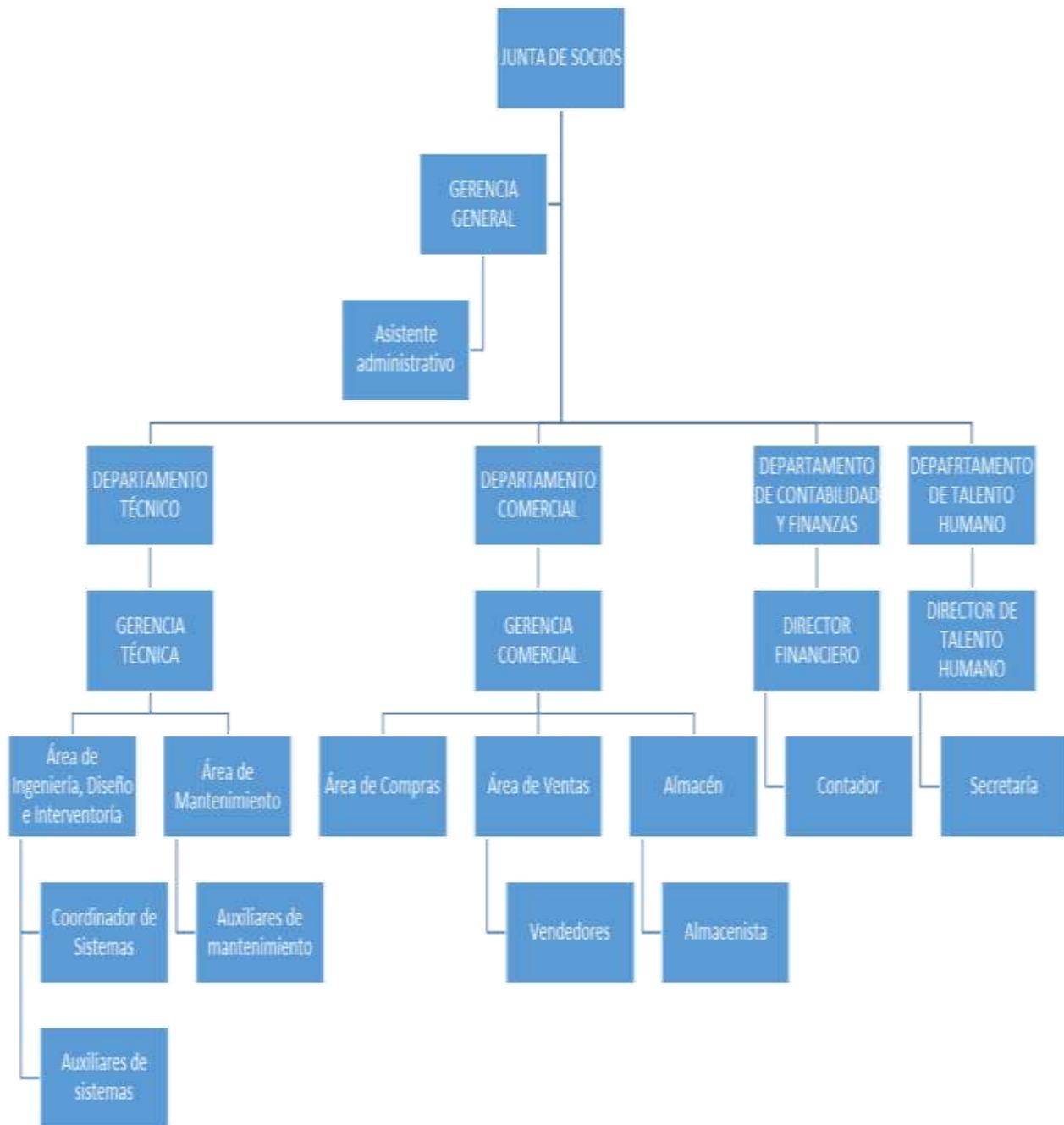
En el mismo nivel se encuentra el encargado de almacén quien deberá asistir al gerente de compras y mantener al día el almacén. También se encuentran allí los vendedores y el ayudante de almacén quien dependerá del encargado de almacén. En

el mismo nivel, pero en otra dependencia se encuentra el personal de mantenimiento de las instalaciones de la empresa, este será supervisado por la asistente administrativa.

A continuación la figura del organigrama propuesto:

Gráfica 4

*Estructura de la empresa ISO del Caribe SAS*



Fuente: Elaboración propia. 2016

### Oficina de Ventas Propuesta Para la empresa

Para que se lleve a cabo una de las operaciones básicas de la empresa, como lo es las ventas, a continuación se propone crear una oficina de ventas sucursal en la que

se muestre el portafolio de productos y servicios de la empresa ISI del Caribe SAS, debido a que en la actualidad esta cuenta sólo con una oficina principal en el barrio La Victoria, en donde permanecen mucho tiempo almacenado los productos sin que los clientes conozcan de su existencia. En un sitio más central y comercial como un centro comercial de la avenida Pedro de Heredia, en cambio, podría ser más factible que aumenten los clientes pues estos conocen de manera directa los productos y servicios con que cuenta la empresa.

En esta sucursal, deberá permanecer un grupo de vendedores y un supervisor, quienes tendrán a su cargo no sólo la atención al cliente que se acerque a preguntar por los bienes y servicios que ofrece la empresa, sino a establecer relaciones comerciales y la venta de productos a quienes deseen adquirirlos.

Finalmente, al contar con esta nueva sucursal, la actividad comercial de la oficina principal se dinamizará, pues ya no solo se deberá estar atentos de los procesos comerciales en esta última, sino que se deberá atender, por ejemplo, el stock de inventario de esta sucursal, por parte del almacenista, la compra y venta de nuevos materiales, por parte del departamento comercial, etc.

## **Conclusiones y recomendaciones**

En el presente trabajo de investigación se ha realizado un recorrido por la importancia creciente que tiene la organización de la estructura organizacional y funcional de una empresa, en el caso particular de la empresa que nos convoca, la estructura organizacional de la empresa ISO del Caribe SAS. Así pues, para esta empresa es importante contar con un proceso administrativo y operativo adecuado que le permita alcanzar tal condición, lo cual es uno de los fundamentos básicos que toda empresa debe poseer actualmente, para posibilitar una mayor estabilidad en sus operaciones, pero sobre todo en su crecimiento financiero sostenido. Todo ello se configura como el complemento a la calidad que deben tener los productos y/o servicios que ofrece la empresa ISO del Caribe SAS.

Así pues, toda esta información recabada en esta investigación, a través de los instrumentos que se diseñaron para tal fin, deriva de las siguientes conclusiones y recomendaciones que se detallan en los puntos siguientes:

### **Conclusiones**

Al hacer un diagnóstico inicial de la empresa ISO del Caribe SAS, se pudo observar que presentaba problemas a la hora de llevar a cabo las operaciones básicas para lo que fue creada. La empresa carece de una estructura organizacional, organigrama, definición de áreas básicas y operaciones, una descripción resumida y más eficiente de los puestos de trabajo, con lo cual no funciona de forma eficiente.

En cambio, la empresa sí cuenta con estructura física para llevar a cabo las operaciones básicas de la empresa, aunque carece de una oficina de ventas para tener

en exhibición los productos que la empresa comercia. La empresa cuenta con recursos materiales subutilizados pero no dispone de recurso humano necesario para ejercer las distintas funciones en la empresa.

En la propuesta desarrollada se definen las áreas básicas de la empresa: Dirección Financiera, Dirección Comercial, Dirección de Talento Humano, Oficina de Compras y Ventas, entre otras. Así mismo, se especifican las operaciones que debe realizar cada una de éstas para llevar a cabo los objetivos propuestos. En dicha propuesta también se establecen los puestos de trabajo necesarios, la descripción de cargos, línea de mando y organigrama de la empresa.

Luego de definir todos los aspectos mencionados anteriormente, se seleccionó una estructura simple lineal, por considerarla acorde a la empresa de modo tal que lograra llevar a cabo los objetivos para la cual fue creada, y debido a que en ella predomina la autoridad directa, que dará continuidad a la forma en que la empresa ha llevado a cabo sus actividades, pero con la diferencia de la eliminación de algunas dependencias o cargos y la implementación de nuevas, lo cual permitirá la mejora de sus actividades comerciales.

Finalmente, también se propuso la implementación de una sucursal de ventas, debido a que se requiere fortalecer una de las operaciones básicas de la empresa como lo es las ventas y se requiere exhibición de los productos que ofrece la empresa; todo ello es debido a que actualmente la empresa requiere de ampliación de su oferta comercial y la dinamización de sus productos, los cuales permanecen mucho tiempo almacenados, demorándose la rotación de los mismos.

## **Recomendaciones**

- 1) Se recomienda la implementación de la propuesta realizada para la empresa ISO del Caribe SAS.
- 2) Se recomienda luego de implementar los cambios, hacer un seguimiento para verificar su ejecución de forma correcta y la adecuada inducción a los participantes de toda la organización.
- 3) Se recomienda a la empresa que sea flexible y receptiva a los cambios de su organización, como consecuencia de la variabilidad en el mundo económico, nacional e internacionalmente.

## Referencias bibliográficas

- Cohen, E; Kritz E.; Martínez N. R. & Mizrahi, R. (1989). Microempresas y economía popular. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Fundación Grupo Esquel. Programa Nacional de Microempresas. En PDF. Encontrado en [www.scielo.com](http://www.scielo.com)
- Cornejo, M. (1996). El poder transformador: Los secretos de los líderes de excelencia. México: Grad.
- Cummings, Tomas G. y Worley, Christopher G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*, (8ª ed.). México: Thomson.
- Educación.
- Fred, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fred, D. (1999). Conceptos de Administración Estratégica. (9ª ed.). Santa Fe de Bogotá: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- French Wendell L. y Bell, Cecil H., (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: PrenticeHall, Hispanoamericana. S.A.
- Gallego, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. (p. 5). Córdoba
- Hernández, F. (2007). Propuesta de un Modelo Estratégico de Globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo, México. Recuperado de <http://www.caei.com.ar/ebooks/ebook27>

Hernández, J. (2008). Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio, Pyme Adminístrate, (p. 27).

Kauffman G. Sergio (s.f.). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un reto para la economía mejicana. Revista Ciencia Administrativa. En línea. Encontrado en <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/empresas2001-1.pdf>. Revisado el 4 de enero de 2016.

Ibarra, P. V. (2011). Las pequeñas empresas: Nacimiento y mortalidad. Julio 14 de 2011. El Periódico de Quintana Roo. Cancún, México. En línea. Encontrado en [www.el-periodico.com.mx](http://www.el-periodico.com.mx)

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1998). *Administración una Perspectiva Global*, (11ªed.). México: McGraw- Hill.

Mercado Hernández, Salvador. (2001). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*, (2ª ed.)México: Limusa.

Ministerio de comercio, industria y turismo (2011). Ley 590 de 2000. Ley de las Mipymes. Congreso de la República de Colombia. Diario oficial año CXXXVI. N° 44078. 12 de Julio de 2000. En PDF, encontrado en <http://www.mincit.gov.co/>. Recuperado el 12 de febrero de 2016

Münch Galindo, Lourdes. (2001). *Fundamentos de Administración*, (5ª ed., reimp.). México:Trillas.

Puga, M. (2012). Empresas familiares y sus principales problemas. Extraído de <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/empresas-familiares-y-sus-principales-problemas.html>.

Revista Dinero (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Sección de Economía. En línea. Recuperado de [www.dinero.com](http://www.dinero.com) Revisado el 25 de enero de 2016.

Revista Dinero (2016). Las Mipymes impulsan la generación de empleo en Colombia. Sección de Economía. En línea. Recuperado de [www.dinero.com](http://www.dinero.com) Revisado el 25 de enero de 2016.

Robbins Stephen P., y Coulter, Mary. (2005). *Administración*, (8ª ed.). México: Pearson

Schermerhorn, John R. (2010). *Administración*, (2ª ed.). México: Limusa Wiley.

Stoner James, A. F., Freeman A., Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1997). *Administración*, (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Tamayo y Tamayo (2001). *El proceso de Investigación Científica*. México. Editorial Limusa

Valdez Rivera, Salvador (2003). *Diagnóstico empresarial: método para identificar y resolver problemas en las empresas*. 2da Edición, reimpresión. México. Trillas.

Vélez Bedoya, Ángel R. (2007). *Los Clásicos de la Gerencia*. Universidad del Rosario.

En línea. Encontrado en [www.books.google.com.co](http://www.books.google.com.co). Revisado el 23 de abril de 2016.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Presupuesto

### PRESUPUESTO DEL TRABAJO DE GRADO

	VALOR		FINANCIACIÓN			
	Valor Unitario	Cantidad	Universidad	Empresa	Estudiante	Total
<b>1. BIBLIOGRAFÍA</b>						
a) Textos.	\$ 40.000	3	\$ -	\$ -	\$ 120.000	\$ 120.000
b) Fotocopias.	\$ 100	600	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ 60.000
c) Internet.	\$ 59.900	3	\$ -	\$ -	\$ 179.700	\$ 179.700
d) Normas.	\$ 150.000	1	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000
e) Otros.	\$ 65.000	2	\$ -	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000
<b>2. VIAJES Y VIÁTICOS</b>						
a) Pasajes.	\$ 15.000	120	\$ -	\$ -	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
b) Viáticos.	\$ 15.000	120	\$ -	\$ -	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
c) Seguros.	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>3. ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN</b>						
a) Computador.	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
b) Digitación.	\$ 1.800	60	\$ -	\$ -	\$ 108.000	\$ 108.000
c) Software especializado.	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
d) Asesoría especializada.	\$ 1.500.000	1	\$ -	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000

				-		
<b>4. DOCUMENTO FINAL</b>						
a) Digitación.	\$ 1.800	60	\$ -	\$ -	\$ 108.000	\$ 108.000
b) Software especializado.	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
c) Impresión.	\$ 50.000	2	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000
d) Empastes.	\$ 8.000	2	\$ -	\$ -	\$ 16.000	\$ 16.000
e) Otros... (Planos, Fotografías...)	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>5. COSTOS PERSONAL</b>						
a) Especialista 1	\$ 550.000	1	\$ -	\$ -	\$ 550.000	\$ 550.000
b) Especialista 2	\$ 250.000	1				\$ 250.000
c) Asesoría	\$ 150.000	1	\$ -	\$ -	\$ 150.000	\$ 150.000
d) Elaboración	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
f) Evaluación (Propuesta, Proyecto terminado)	\$ -	0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>SUBTOTAL</b>						\$ 7.021.700
Imprevistos						\$ 1.053.255
<b>TOTAL GENERAL</b>						\$ 8.074.955

Fuente: elaboración propia. 2016

**ANEXO 2: Cronograma de actividades.**

CRONOGRAMA PLAN DE TRABAJO TESIS																											
INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.																											
Fases del proyecto de investigación	Tiempo (Expresado en meses y semanas)																										
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8																			
<b>I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>Fase 1</b>																										
Descubrimiento del tema de investigación	■	■	■																								
Revisión bibliográfica		■	■	■	■	■																					
Planteamiento del problema			■	■	■	■																					
Justificación de la investigación				■	■	■	■																				
Pregunta de investigación					■	■	■	■																			
Redacción de objetivo general y título						■	■	■	■																		
Redacción de objetivos específicos							■	■	■																		
Revisión y corrección de tutor								■	■																		
<b>II. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>Fase 2</b>																										
Redacción de bases conceptuales										■	■	■															
Búsqueda de antecedentes											■	■	■	■													
Organización de la información												■	■	■	■												
Redacción de antecedentes													■	■	■	■											
Revisión y corrección de tutor														■	■	■	■										
Entrega de avance corregido															■	■	■	■									
Rastreo bibliográfico marco teórico																■	■	■	■								
Redacción Marco Teórico																	■	■	■	■							
Revisión y corrección de tutor																		■	■	■	■						
Rastreo bibliográfico marco contextual																			■	■							



**ANEXO 3: Lista de chequeo Estructura Organizativa – Observación directa**

LISTA DE CHEQUEO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE OPERACIONES ISO DEL CARIBE SAS								
Área: _____				Fecha:		DD	MM	AA
Realizado por:	José Domínguez			Hora:				
#	Levantamiento de la información	E	NE	NA	Observaciones	Recomendaciones		
<b>A - Estructura de la organización</b>								
1	Organigrama							
2	Definición de Cargos							
3	Definición de operaciones básicas							
4	Manual de procedimientos							
5	Modelo de estructura organizacional							
6	Especialización del trabajo							
<b>B - Planta física</b>								
7	Oficina organizativa							
8	Almacén de productos							
9	Transporte de mercancías							
10	Proceso de clasificación de mercancía							
11	Proceso de distribución de mercancía							
12	Personal para la manipulación de productos							
	Total							
Nota: E = Existe; NE = No existe; NA = No aplica								

**ANEXO 4: Análisis DOFA**

ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA ISO DEL CARIBE SAS				
FECHA:	DD	MM	AA	REALIZADO POR:
	23 - 28	05	2016	
1) ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO				
El objetivo de este análisis es identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de y para la empresa ISO del Caribe SAS				
DEBILIDADES				
La empresa ISO del Caribe no cuenta con personal especializado en Marketing para la promoción adecuada de los bienes y servicios que se ofrecen.				
No se ha aprovechado la oferta de servicios informáticos estratégicos como, por ejemplo, el alquiler de equipos.				
El internet y las consultorías informática han producido el desconocimiento de los beneficios que se adquieren a través de la empresa ISO del Caribe SAS				
La empresa no cuenta con algunos cargos administrativos de gran importancia para el control y que apoyan la gestión de los cargos ejecutivos				
Inexistencia de programas de capacitación o escasa existencia de incentivos para el talento humano.				
La empresa ISO del Caribe SAS no ha podido ofrecer valores agregados a sus clientes y consumidores.				
No hay retroalimentación de los bienes y servicios que se ofrecen (postventa); inexistencia de mecanismos de evaluación para ello.				
OPORTUNIDADES				
Existe poca renovación de Hardware y Software en las empresas del sector que prestan servicios similares, debido a razones económicas o financieras.				
Existencia de escasas empresas con identidad o marca corporativa				
Número de competidores significativamente bajo				
Alto crecimiento económico del sector				
Ninguna de las empresas de la competencia tiene posición estratégica definida				
Creciente número de potenciales nuevos clientes				
Poca variedad y calidad de los productos y servicios que ofrece la competencia en el sector.				
Oferta de nuevos productos y servicios en el sector de ISO del Caribe SAS.				
Alta necesidad de las empresas de contar con los productos tecnológicos que ofrece la empresa.				

Creciente interés y acogida que tiene Internet en la sociedad.
<b>FORTALEZAS</b>
Diversidad, accesibilidad y flexibilidad en los precios y las formas de pago de los bienes y servicios.
Precios bajos y accesibles con relación a otras empresas iguales o similares del sector.
Bienes y servicios de alta calidad para los clientes.
Importantes convenios establecidos con empresas reconocidas de la ciudad
Gran espíritu de trabajo en equipo y colaboración entre los miembros del equipo de trabajo de ISO del Caribe SAS.
<b>AMENAZAS</b>
Existe poco reconocimiento de los consumidores sobre la marca corporativa de ISO del Caribe SAS.
Se cuenta con poco poder de negociación directa con proveedores; ello produce pocos valores agregados y descuentos para consumidores.
Aumento de la carestía, que afecta especialmente a las personas que habitan en los sectores populares circunvecinos de la empresa ISI del Caribe SAS
Altos índices de desempleo e inflación del país.
Poca seguridad del sector, o los sectores circunvecinos, en el que se encuentra la empresa ISO del Caribe SAS.

## ANEXO 5: Entrevista

<b>INCIDENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA INGENIERÍAS, SOLUCIONES Y OUTSOURCING DEL CARIBE S.A.S.</b>		
<i>Universidad de Cartagena - Programa de Administración de Empresas</i>		
Nombre del entrevistado (Opcional):		
Área:		
Cargo:		
Fecha:		Entrevista N°
Realizado por:		
1. ¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?		
2. ¿Cuáles son los métodos o estrategias que aplica la empresa para llevar a cabo estas operaciones?		
3. Explique con sus palabras el organigrama de la empresa		
4. ¿Existe en la empresa una clara definición de los cargos? Explíquelo		
5. ¿Existe en la empresa una definición clara de la línea de mando? Explíquelo		
6. ¿Cómo le gustaría a usted que estuviese estructurada la empresa?		
7. Según su criterio, ¿la empresa cumple con sus operaciones de forma eficiente?		

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado

## ANEXO 6: Zonas internas ISO del Caribe SAS





