

**DIAGNÓSTICO MEDIANTE EL MODELO MMGO Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA LA EMPRESA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PROYECTOS LTDA**

JENNY QUIÑONES GUARIN

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

**DIAGNÓSTICO MEDIANTE EL MODELO MMGO Y PROPUESTAS DE MEJORA
PARA LA EMPRESA SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PROYECTOS LTDA**

JENNY QUIÑONES GUARIN

Proyecto de grado para aspirar al título de Administradora de Empresas

Director del proyecto:

Javier Ospina Bermeo

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2012

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C., Julio de 2012

AGRADECIMIENTOS

A mi Señor Dios, que me ha dado la sabiduría, paciencia y fuerza para luchar en todos los momentos de la vida y bajo cualquier circunstancia. A mi familia por todo el apoyo incondicional y los buenos consejos. A mi negro, porque con su experiencia siempre me ayudó con detalles que no vemos a simple vista. A mi querida amiga Evelyn que con su apoyo profesional complementó mis ideas. A mi Decano Omar Patiño, por creer en mis capacidades y talentos. A mi Director de proyectos, Omar Cáceres, por su apoyo incondicional y asesoramiento. A mis pocos amigos, que de una u otra forma me brindaron una mano. Y por último a mi querido Director de Tesis, Javier Ospina Bermeo que con su orientación y exigencia hizo posible llevar a cabo este proyecto.

Gracias a todos los que conocí en esta etapa de mi vida y que creyeron en mí!!!!

DEDICATORIA

A mi padre James, a mi madre Maria y a mi Florecita, por su gran apoyo, paciencia, tolerancia y dedicación, que me brindaron durante todo este tiempo para llevar a cabo mi proyecto de grado.

A la Universidad EAN, en especial a sus ideólogos y gestores que hacen posible el acceso a la educación superior y a tantas ilusiones que cada día construyen un mejor país.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION.....	11
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.1. Objetivo	13
2.1.1. Objetivo General	13
2.1.2. Objetivos Específicos.....	13
2.2. Justificación	14
2.3. Resultados Esperados y Beneficiarios	15
2.4. Marco Conceptual.....	16
2.4.1. Modelo MMGO.....	18
2.4.2. Los 14 Principios de Calidad.....	23
2.4.3. Direccionamiento Organizacional.....	25
2.4.4. Contexto de la Empresa: Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda.	28
3. MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 Proceso Metodológico	36
4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	39
4.1. MMGO	39
4.2. Encuestas	74
4.2.1 Ficha Técnica	74
4.2.1.2 Resultados.....	75
5. PROPUESTAS DE MEJORA.....	81
5.1 Direccionamiento Estratégico.....	81
5.1.1 Propuesta A Medición, seguimiento y evaluación	82
5.1.1.1 Actividades	83

5.1.2 Propuesta B Modelo de gestión de calidad basada en Procesos	87
5.1.2.1 Actividades	88
5.2 GESTIÓN HUMANA	89
5.2.1 Propuesta A Organizar las funciones y responsabilidades de los cargos	90
5.2.1.1 Actividades	91
5.2.1.2 Propuesta B Crear un sistema de información de reclutamiento	107
5.2.1.2.1 Actividades.....	108
5.2.1.2.1.1 Propuesta C Identificar cargos y procesos del trabajador.....	109
5.2.1.2.1.1.1 Actividades.....	109
5.3 GESTIÓN DE MERCADOS	110
5.3.1 Propuesta A herramienta guía de marketing	111
5.3.1.1 Actividades	112
5.3.2 Propuesta B Herramienta que proyecte las ventas anuales	113
5.3.2.1 Actividades	114
5.4 LOGÍSTICA.....	115
5.4.1 Propuesta A Obtener una herramienta de control de inventarios	116
5.4.1.1 Actividades	116
5.4.2 Propuesta B Liderazgo en el manejo de las cadenas.....	118
5.4.2.1 Actividades	118
6. CONCLUSIONES	120
7. RECOMENDACIONES	122
8. BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXO A.....	126
ANEXO B.....	127
ANEXO C	130

LISTA FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Seguimiento y Comprensión del Entorno	39
Figura 2. Direccionamiento Estratégico	44
Figura 3. Gestión de Mercados	43
Figura 4. Logística	46
Figura 5. Exportaciones	48
Figura 6. Importaciones	51
Figura 7. Comunicación e Información	53
Figura 8. Conocimiento, Innovación Y Tecnología en la Empresa	55
Figura 9. Gestión Humana	58
Figura 10. Estructura Organizacional	61
Figura 11. Cultura Organizacional	63
Figura 12. Asociatividad	65
Figura 13. Responsabilidad Social Empresarial	67
Figura 14. Gestión de Producción	69
Figura 15. Gestión Financiera	71
Figura 16. Informe Integral	73
Figura 17. Vínculo con la Empresa SOLPRO LTDA	75
Figura 18. Área a la que Pertenece	76
Figura 19. Tiempo que ha prestado sus servicios a la Empresa	77

Figura 20.	Conoce si la Empresa cuenta con Misión y Visión	78
Figura 21.	Voy a leerle la misión y la visión de la compañía y voy a pedirle que me diga cómo siente usted que aporta a que se cumplan sus planteamientos	79
Figura 22.	Califique de 1 a 5 el aporte que hace cada área al cumplimiento de la Misión y Visión. Califique de 1 a 5 su relación con los miembros de cada área	80
Figura. 23	Formato recolección y evaluación de indicadores	83
Figura. 24	Instructivo manejo de indicadores	84
Figura. 25	Mapa de procesos	89
Figura. 26	Organigrama	91
Figura. 27	Manual de funciones	93

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Brochure Corporativo.....	126
Anexo B Modelo de Encuesta a Grupo Objetivo.....	127
Anexo C Modelo de Procesos Vs Cargos.....	130

1. INTRODUCCION

SOLUCIONES TECNOLOGICAS PROYECTOS LTDA, es una pequeña empresa, según la clasificación otorgada por la ley 905 de 2004; constituida en 1992 por un profesional en arquitectura, experto en diseño y construcción de obras exteriores e interiores, que presenta, como la mayoría de las mipymes, deficiencias en áreas administrativas fundamentales para su consolidación, permanencia en el mercado y crecimiento esperado.

Por lo anterior, se aplica el Modelo de Modernización MMGO, diseñado por la Universidad EAN, con el fin de diagnosticar el estado actual de la empresa SOLUCIONES TECNOLOGICAS PROYECTOS LTDA., y realizar propuestas de mejora en los cuatro componentes que presenten mayor ruta crítica; siendo en este caso, los componentes de Direccionamiento Estratégico, Gestión Humana, Gestión de Mercados y Logística. Para las cuales se presentan propuestas con una inversión total de \$43.000.000 millones de pesos, y cuyo presupuesto por componente, es: Direccionamiento Estratégico \$4.000.000; Gestión Humana \$10.000.000; Gestión de Mercados \$25.000.000 y Logística \$4.500.000.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En Bogotá D.C, en el año 2010 existían 301.579 empresas legalmente constituidas, de las cuales el 87% son Mipymes y el 12% pymes¹.

Por otro lado, la Cámara de Comercio de Bogotá realizó un estudio en el 2009 que permitió evidenciar que cada año se crean 53 mil empresas en Bogotá y se liquidan 16 mil, siendo las microempresas las que más se cierran (78%)². Así mismo, confirmó que la principal causa de liquidación de estas empresas radica en la falta de preparación de los emprendedores en temas administrativos y financieros. El director de Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá, Ricardo Ayala Ramírez, respecto a este estudio afirmó *“la conclusión a la que llegamos es que la gente, cuando crea la empresa, sabe del negocio, pero desconoce los manejos de las compañías, los temas de recursos humanos y de proveedores y el posicionamiento de los productos”*

La empresa Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., llamada de aquí en adelante por su nombre abreviado SOLPRO LTDA no es la excepción al estudio

¹ Ricardo Ayala Ramírez, director de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá

publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá antes presentado, puesto que se considera una pyme, según la clasificación de la ley 905 de 2004; constituida en 1992 por el Arquitecto Ricardo Grisales Aristizabal experto en diseño y construcción de obras que requieren modificaciones en sus estructuras exteriores e interiores. Sin embargo, no se evidencia un profundo dominio de áreas administrativas, financieras y de marketing dado que la compañía no cuenta con una infraestructura sólida y con cabezas visibles en estos campos.

2.1. Objetivo

2.1.1. Objetivo General

Generar propuestas de mejora a la Empresa Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., a partir del diagnóstico y análisis empresarial basado en la aplicación del modelo MMGO.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado administrativo de la compañía SOLPRO LTDA, a través del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

- Identificar cuatro, de los catorce componentes de la organización que presenten mayor debilidad.
- Generar tres propuestas de mejora para cada uno de los cuatro componentes que presenten mayor ruta crítica

2.2. Justificación

SOLPRO LTDA., hace parte del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, y cuenta con aliados estratégicos debidamente certificados, ha tenido y tiene la oportunidad de mantener relaciones comerciales con entidades nacionales e internacionales que cuenta con los más altos estándares de calidad.

Dentro de la política de SOLPRO LTDA., está el mejoramiento continuo, utilizando las herramientas necesarias para cumplir los objetivos de las diferentes áreas y de esta manera alcanzar la misión de la empresa. Sin embargo, a través de los años la empresa ha funcionado con los procedimientos hechos a la medida de las necesidades internas y externas, evidenciando fallas en los procedimientos que se reflejan en la operatividad final de la empresa.

2.3. Resultados Esperados y Beneficiarios

Resultados esperados:

- Diagnóstico de la organización a través del MMGO.
- Propuesta de Mejora en los componentes de Gestión Humana, Logística, Gestión de Mercados y Direccionamiento Estratégico.

Beneficiarios:

- *La empresa*, debido a que realizará de una forma más eficiente sus proyectos, evitando constantes adicionales y cuellos de botella, lo que significa un aumento de proyectos a ejecutar.
- *Los colaboradores*, porque podrán aumentar su desarrollo y perspectiva laboral.
- *Los aliados estratégicos*, debido a que crecerá su participación en la ejecución de proyectos, lo que significa un aumento significativo de sus ingresos.
- *Los accionistas*, verán reflejado un aumento en la utilidad al final del año.

2.4. Marco Conceptual

El Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones, desarrollado por la Universidad EAN, basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión³.

Así mismo, ofrece herramientas para la competitividad, entendiéndose esta como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, según Michael Porter.

*Según Thomas Wheelen y David Hunger la Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Contiene el análisis ambiental, la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control haciendo énfasis en la vigilancia de oportunidades y amenazas externas frente a las fortalezas y debilidades.*⁴

En cuanto a Logística, indica una estrategia que se encargue del flujo de productos hacia el proceso de manufactura y hacia el exterior.

De igual forma señala Wheelen y Hunger, que el Análisis del Recurso Humano, debería adoptar una cuestión y es el hecho de saber si es preferible en una empresa contratar muchos o pocos empleados, con salarios bajos, mínimas capacitaciones,

³ Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Agosto de 2009. Pag19

⁴ WHEELEN, Thomas y HUNGER David. Administración estratégica y política de negocios. Pearson Prentice Hall. Decima Edición. Capítulo 1. P 3, 5.

con trabajos repetitivos lo que obligue a que renuncien rápidamente o todo lo contrario?

*Frente a la estrategia de Marketing, se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto. Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede: 1) capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración de mercado y 2) desarrollar nuevos mercados para productos actuales. Lo que se busca es ganar un espacio de participación en el mercado dominante en el sector de una categoría de productos o servicios.*⁵

Posteriormente se tomará como referencia al autor William Deming creador de los 14 principios de calidad, estos puntos se aplicarán porque muestra que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo.

También se presenta temas inherentes al Direccionamiento Organizacional que se consideran oportunos para la comprensión del lector.

⁵ WHEELLEN, Thomas y HUNGER David. Administración estratégica y política de negocios. Pearson Prentice Hall. Decima Edición. Capítulo 8. P 190, 196,197.

2.4.1. Modelo MMGO

El Modelo MMGO es una herramienta desarrollada por la Universidad EAN, es un instrumento que integra varias matrices y genera un mapa de gestión de una empresa. Esta matriz permite revisar los siguientes componentes:

1. Seguimiento y Comprensión del Entorno: Este componente analiza variables como el entorno global, macro, meso, cadenas productivas, competencia, producto, servicio y precio. Esta matriz ayudará a identificar la posición de la empresa frente a su entorno.
2. Direccionamiento Estratégico: Consiste en la planeación estratégica que agregará valor a los procedimientos, que unido a una estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la compañía, llega a cumplir los objetivos planteados. Este componente es medido a través de indicadores que permiten monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional.
3. Gestión de Mercadeo: Este componente explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes la implantación de procesos formales de estudio y análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado; la promoción de los productos en los mercados

objetivos; el análisis formal de los precios; la organización de sistema de distribución y la retroalimentación que se obtenga de los clientes y distribuidores.

4. Gerencia de Operaciones: A través de esta matriz se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

5. Comercio exterior (importaciones y exportaciones): Este componente evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como la empresa mide y recibe retroalimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna. En la parte de exportaciones evalúa la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables.

6. Gestión de la comunicación e información: Este componente está orientado a medir cuatro variables: reuniones, registro de datos, creación y transmisión de conocimientos. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios

miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

7. Gerencia del conocimiento e innovación: La aplicación de esta componente pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva. De esta manera son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas sus áreas y para utilizarlo, la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la empresa y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa en cuanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la empresa.

8. Gestión humana: Este componente organizacional examina y evalúa el desarrollo y seguimiento de: un plan estratégico de gestión humana, las actividades de gestión humana básicas necesarias para el eficaz ingreso de los trabajadores a la empresa, todos los esfuerzos que se realizan para promover el mejoramiento de los conocimientos, las destrezas para un trabajo determinado y medir técnicamente el desempeño de cada trabajador, las actividades utilizadas para el manejo salarial y que busquen satisfacer las

necesidades primarias de los trabajadores y sus familias, todas las actividades que se realizan para cumplir de manera estricta con el Régimen laboral, programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales que sobre salud ocupacional y seguridad industrial están reguladas por el régimen laboral colombiano, y una serie de acciones para desarrollar, involucrar y apoyar a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida, colaboren y se comprometan activamente con el mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

9. Estructura y Cultura organizacional: Evalúa el proceso que utiliza la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las funciones y los factores físicos. De igual forma examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa con sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la Pyme para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

10. Asociatividad: El objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las Pymes en diversas modalidades de asociatividad. Las Pymes se asocian

conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una nación. La forma como se asocian no se puede establecer a priori, pero si se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

11. Responsabilidad social y ambiental, salud y seguridad social: Este componente permite evaluar los elementos que en la empresa generan residuos sólidos, gases y partículas que afectan tanto el medio interno como externo y las personas que laboran en la empresa. Evalúa igualmente el cumplimiento de los reglamentos relativos a la protección del medio ambiente y las personas.

12. Gestión Financiera: La matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa, calificando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustenta la observación, en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.

2.4.2. Los 14 Principios de Calidad

Según William Deming no es suficiente con tan sólo resolver los problemas, grandes o pequeños, sino ver que la adopción y la actuación sobre los 14 puntos es una señal de que la dirección tiene la intención de permanecer en el negocio y apunta a proteger a los inversores y los puestos de trabajo. Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. Sirven para una división de una compañía, de ahí la importancia de aplicarlo en el proyecto.

- 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.*
- 2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.*
- 3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.*
- 4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.*

5. *Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.*
6. *Implantar la formación en el trabajo.*
7. *Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.*
8. *Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.*
9. *Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.*
10. *Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.*
11. a) *Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo. b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.*
12. a) *Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. b) Eliminar las barreras que privan al personal*

de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.⁶

De aquí que las nuevas generaciones de empresas deberían buscar un plan de acción en donde su filosofía sea la transformación de las actividades con el compromiso y responsabilidad no de uno solo, sino de todos y donde el lema de calidad en todos los procesos se cree como cambio, generando valor agregado.

2.4.3. Direccionamiento Organizacional

Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización; por ello, es imperativo remover las barreras existentes entre las personas, las áreas funcionales y las unidades para poder aprender a trabajar juntos como un verdadero equipo, como un todo indivisible en el que sus componentes interactúan entre sí para lograr los objetivos y resultados previstos, sin que ello signifique una acción individual a expensas del todo ni actuar

⁶ DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Ediciones Díaz de Santos, 2008. p 19, 20.

como un grupo en donde el interés sea únicamente el de mantener cuotas de poder dentro de los círculos de influencia, sino totalmente integrados y alineados hacia el logro de una meta común.

De esta analogía se puede extraer algunas lecturas importantes, las cuales se han evaluado bajo el enfoque del ciclo de alineamiento estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en "The Strategic Focused Organization" , en el que se presentan seis (6) principios básicos de todo proceso de direccionamiento estratégico:

1. Liderazgo en la gestión del cambio: *Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos, destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio organizacional debe ser considerado como un aspecto medular.*

2. Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización: *Comprende la definición de los valores corporativos, códigos de comportamiento y buenas prácticas de gestión que deben conformar los principios rectores de la cultura organizacional.*

3. Hacer de la estrategia un proceso continuo: No es más que la presentación de la estrategia en términos que sean fácilmente entendibles para todos los niveles de la organización, convirtiéndola en una herramienta del trabajo diario.

4. Alinear la estructura organizacional con la estrategia: Es la integración del marco estratégico corporativo con su cadena de valor y la estructura organizativa, dentro de un esquema de gestión por procesos.

5. Traducir la estrategia en términos operacionales: Es llevar la estrategia a iniciativas gerenciales accionables para alcanzar el desempeño deseado, asociándolas dentro de un sistema de indicadores y de control de gestión.

6. Hacer de la estrategia parte integral del día a día de la organización: Para hacer de la estrategia un proceso continuo, ésta debe estar alineada con el modelo de dirección, el plan estratégico, el plan de negocios, los planes operativos y el presupuesto de la organización, por lo que la asignación de recursos y las prioridades en la ejecución se determinarán dentro del marco de referencia del direccionamiento estratégico.⁷

⁷ KAPLAN Robert and NORTON David, The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 416.

2.4.4. Contexto de la Empresa: Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda.

Soluciones Tecnológicas Proyectos es una sociedad limitada, debidamente acreditada ante las entidades gubernamentales, fundada por el Arquitecto Ricardo Grisales Aristizabal, miembro fundador del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible, dedicada a prestar servicios de Arquitectura, Diseño y Construcción desde el año 1992, entre sus clientes cuenta con empresas del sector bancario y financiero, comercial, corporativas, nacionales e internacionales que hacen parte del sector oficial y privado.

Continuamente busca aplicar el diseño interior para consolidar la imagen de las empresas y mejorar la productividad, así como también ofrece proyectos con identidad propia totalmente personalizados para cada cliente.

MISIÓN

El grupo de personas que conforman la organización Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., dentro del propósito fundamental de crear ambientes adecuados de trabajo en condiciones óptimas de eficiencia y rendimiento humano y tecnológico acorde con los requerimientos actuales del mundo empresarial colombiano, brinda servicios de arquitectura, construcción, interventoría, consultoría, e ingeniería eléctrica, lo mismo que mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física de las instalaciones contando, para el efecto, con todo el soporte técnico y

logístico necesario para brindar la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes.

Nuestra compañía reconoce las crecientes necesidades de las Empresas a quienes servimos por obtener una rápida, eficiente y ágil consecución en la prestación de los servicios. Por esta razón el potencial de la organización se orienta decididamente hacia el soporte técnico adecuado que brinde verdaderas Soluciones Tecnológicas.

VISIÓN

Posicionar al 2015 a Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., En el primer nivel como prestadora de servicios de arquitectura a nivel regional y nacional logrando el reconocimiento necesario para permitir una proyección internacional basada en la calidad en el servicio, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, y compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente. El bienestar de nuestros clientes y de las generaciones da sentido a nuestro trabajo como arquitectos por el desarrollo sostenible.

OBJETIVO

Establecer un entorno en el cual el grupo de personas que conforman la organización logren, a través del uso eficiente de los recursos disponibles, con la experiencia y el bagaje acumulado por varios años, las metas propuestas de

crecimiento , rentabilidad material y humana dirigidos siempre a la satisfacción de las necesidades de los clientes en el área de arquitectura.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

1. Historia:

Fue fundada en 1992 inicialmente bajo la razón social Avances Tecnológicos Ltda., con el fin de proporcionar a la pequeña, mediana y gran empresa colombiana soluciones que integrarán la Arquitectura y Construcción con los sistemas y procesamientos de información, teniendo como resultado final un edificio inteligente integral.

En el año 2003 cambio su razón social a Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., tiempo desde el cual ha brindado sus servicios en:

- Diseño Arquitectónico
- Gerencia de Proyectos
- Interventoría y Consultoría
- Mantenimiento Preventivo y Correctivo

A continuación se relacionan algunos proyectos destacados y ejecutados en durante el año 2011:

- **PHILIPS:** Diseños técnicos y construcción de 2000 M2 de oficinas en Bogotá.
- **CONVERGYS:** Construcción de 4000 M2 que incluye la elaboración de 400 puestos de trabajo y adecuación de cuatro pisos, entre obra civil y eléctrica.
- **MICROSOFT COLOMBIA:** Demolición parcial de instalaciones existentes y construcción de las instalaciones civiles, mecánicas, de electricidad, de cableado estructurado y de seguridad, así como los acabados requeridos para la remodelación del Piso 7, en total un área de 2590 M2.
- **DAVIVIENDA:** Diseño arquitectónico de oficinas: Bogotá, Medellín, Neiva, Oviedo, San Patricio, Faca, Ocaña, Rodadero, Magdalena, Ibagué, Monterrey, San, Pedro, Neiva, Villeta, Pitalito, Florencia, Líbano, Ortega, Fresno, Garzón, La Plata, Roldanillo, Chaparral, Genova, Cabecera, San Gil, Charala, Socorro. Interventoría Trabajos de Obra Civil y Adecuaciones Oficina: Barrancabermeja, ATM Remoto Girardot, Yopal, Barranquilla. En un área: 1023 M2.
- **POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS:** Ejecuto en un área total de 1.249, 87 M2, las adecuaciones física para los inmuebles ubicados en:
Avenida 19 No. 143-30 Cedritos Bogotá.
Avenida 5A 59 Cali-Valle.
Carrera 54 No. 72-128 Barranquilla.
Calle 99 No. 10-08 Casa Matriz -Bogotá.

Para ver más proyectos ejecutados por la compañía, véase el Anexo A.

2. Propiedad, organización y estructura:

Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., es una organización compuesta por dos socios Ricardo León Grisales Aristizabal y Maria Camila Velásquez Melo respectivamente. Opera en una sede propia y cuenta con bodega de almacenamiento. La representación legal está a cargo del Arquitecto Ricardo León Grisales Aristizabal y como representante legal suplente se encuentra Maria Camila Velásquez Melo. Igualmente cuenta con un revisor fiscal a cargo de la Dra. Luz Magda García Garzón.

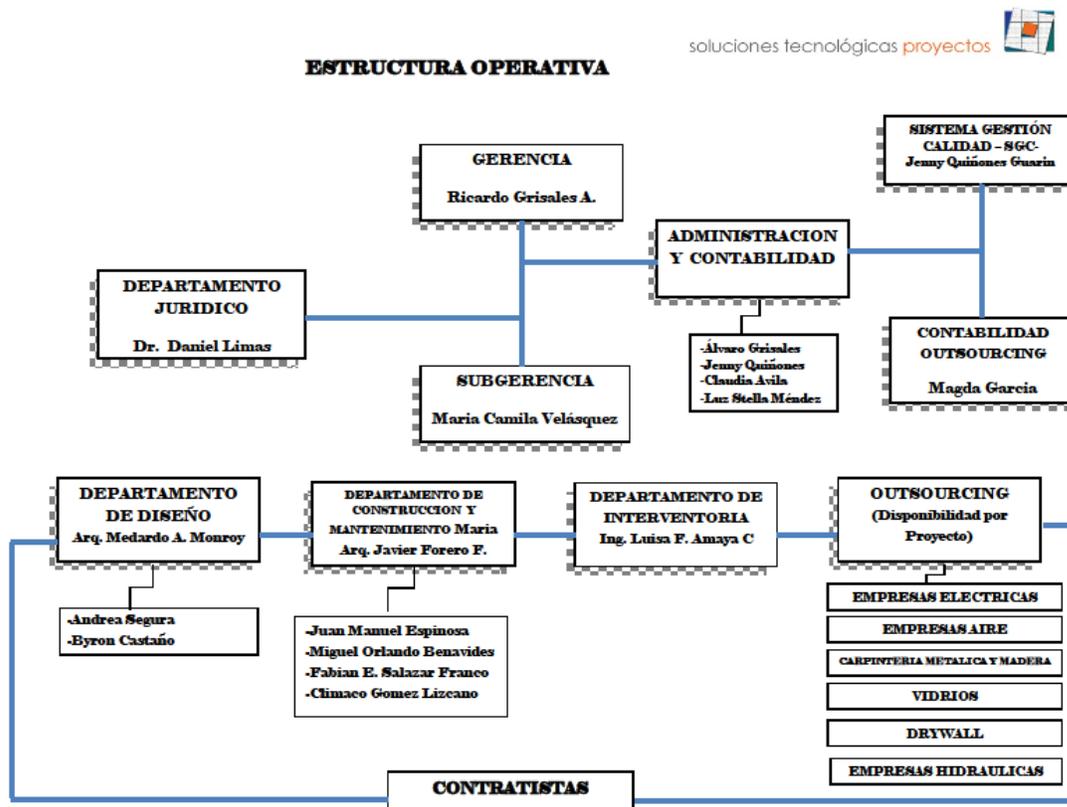
3. Información del equipo de trabajo:

La Gerencia y Representación de los Proyectos se encuentra bajo la dirección del Arquitecto Ricardo León Grisales Aristizabal. La Dirección Administrativa y Financiera está a cargo de la Arquitecta Maria Camila Velásquez Melo, el Departamento de Obra está a cargo del Arquitecto Javier Forero Fonseca., el cual cuenta con un personal de apoyo de diseño, residencia, operativo y de servicios. El Departamento de Diseño se encuentra a cargo del Arquitecto Medardo Antonio Monroy Angarita. El Departamento de Interventorias bajo la dirección de la Arquitecta Luisa Fernanda Amaya Cárdenas. De igual forma cuenta con un Departamento de Outsourcing, el cual es contratado en la medida que lo requiera las Obras. La Revisoría Fiscal está a cargo de la Dra. Luz Magda García Garzón quien cuenta con un personal de apoyo, la Auxiliar Contable I -Tesorería a cargo de la Señora Claudia Avila Villamil y la Auxiliar Contable II-Compras a cargo de la Señora Miryam Díaz Quesada.

El departamento jurídico se encuentra representando por el Dr. Daniel Limas y el Departamento de Sistemas y Mantenimiento se encuentra a cargo del Señor Alberto Guevara Sánchez, por último se encuentra el Departamento de Recursos Humanos y Calidad, el cual se encuentra bajo la responsabilidad de Jenny Quiñones Guarín. El personal de la compañía lleva un promedio de tiempo de 6 años.

4. Cambios de personal o servicios:

El personal que trabaja en Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., no presenta un comportamiento de alta rotación. Es probable que los cambios de personal dentro de la empresa se den dentro de nuevas contrataciones para apoyar proyectos nuevos.



Fuente: www.solpro.com.co

5. Competencia

Dentro de sus principales competidores directos se encuentra:

- **Arquitectura e Interiores Ltda.**, empresa líder en Colombia en el diseño y construcción de oficinas y espacios comerciales. A la fecha la Compañía trabaja con proyectos que suman más de 1.000.000 m², teniendo entre sus clientes el 53% de las compañías más grandes de Colombia y cuenta con un equipo de profesionales especializados en las ramas de la arquitectura, arquitectura de interiores, diseño industrial, decoración, iluminación, construcción y fotografía, generando empleo directo a 112 personas e indirecto a por lo menos 600 más. Se encuentran comprometidos con la satisfacción total de las expectativas de nuestros clientes, acomodándonos a presupuestos preestablecidos y a márgenes de tiempo exigentes.⁸
- **LGN Arquitectos Ltda.**, esta es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, sin embargo para acceder a su información se requiere una suscripción con cargo a la tarjeta o medio de pago. Se puede decir que la empresa se dedica a realizar proyectos de Arquitectura a nivel nacional, con clientes del sector oficial o privado de gran envergadura.

⁸ <http://www.aei-col.com/>

6. Aliados Estratégicos

En Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., cuentan con aliados estratégicos. De la mano de ellos plasman los proyectos con atributos de modernidad y naturalidad junto con un diseño atractivo y muy funcional basado en altos estándares de calidad.

- **MHEV Ingeniería:** Soluciones Integrales en Ingeniería y Arquitectura de Electricidad. Es una empresa que adelanta sus actividades desde 1997, dedicada a prestar sus servicios a nivel de estudios, asesoría, interventoría, consultoría, planeación, estudios de factibilidad, mercados, suministro e instalación, montaje, construcción, fabricación, capacitación en ingeniería y arquitectura.
- **RPH Ingeniería:** Soluciones de ingeniería en Aire Acondicionado. Es una empresa en expansión, creada en marzo 10 de 1.996, que cumpliendo con todos los requisitos y normas técnicas de calidad, salud ocupacional y otras exigidas por el mercado actual; está conformada por un equipo de Ingenieros civiles, mecánicos e industriales, altamente especializados, quienes cuentan con un equipo completo en ingeniería, maquinaria y herramientas para prestar sus servicios en:
 - Aire acondicionado y refrigeración
 - Ventilación mecánica
 - Áreas limpias

- Colectores de polvo
- Torres de enfriamiento
- Equipos y tableros eléctricos
- Bombas, tuberías de agua y vapor
- Suministro de equipos y repuestos de aire acondicionado
- Suministro e instalación de plantas eléctricas
- Alquiler de mano de obra especializada
- Adecuación y remodelación de áreas ⁹

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Proceso Metodológico

El modelo MMGO trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que deben permitir optimizar dichos elementos claves. Los aspectos seleccionados como de gran importancia en un proceso de reconversión en la gerencia de Pymes de sobrevivencia a Pymes innovadoras son ya los mencionados en el marco conceptual.

⁹ <http://www.rphingenieria.com/quienesomos.htm>

A partir del modulo de seguimiento y comprensión del entorno, el empresario/gerente y su equipo de colaboradores puede ir evaluando para cada elemento, la situación específica en la que se encuentra la gestión de su empresa. De esta manera se provee a la organización, a cada colaborador y elemento de gestión, de una forma sistémica para hallar soluciones a los problemas, que se convierten en innovaciones, ya sean en estrategias, gestión, procesos, productos, servicios, y relaciones internas y externas.

El modelo desde su entorno plantea las directrices de cambio pero igual desde dentro se transforma, el entorno creando ciclos de retroalimentación continua.¹⁰

Para el presente proyecto se desarrolla la Matriz del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), iniciando con la siguiente ficha que relaciona los datos de la compañía:

¹⁰ Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, Agosto de 2009. Pág. 25-28.

INFORMACION DE LA EMPRESA EVALUADA	
Nombre de la empresa:	<input type="text"/>
Nombre del Representante legal:	<input type="text"/>
Dirección y ciudad :	<input type="text"/>
Teléfonos:	<input type="text"/>
Dirección electrónica:	<input type="text"/>
Año de fundación:	<input type="text"/>
Número de empleados permanentes:	<input type="text"/>
Número de empleados temporales:	<input type="text"/>
Total Activos en miles de pesos Col.:	<input type="text"/>
Productos o servicios:	<input type="text"/>
CIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:	<input type="text"/>

Posteriormente, se manejará para cada componente la siguiente figura, la cual relaciona todos los elementos tácticos de aprendizaje y permitirá desarrollar el mapa de gestión de la empresa:

DEFINICION DE RUTA																	
SITUACION ACTUAL	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	SITUACION DESEABLE
DIAGNOSTICO																	
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL	0,00																
CALIFICACIÓN	0,00																

Lo que permitirá evidenciar los estadios de cada componente, de acuerdo a los porcentajes demostrados por la calificación. De esta forma se identificará cuales son los componentes que presentan mayor ruta crítica y que requieren intervención.

Otro instrumento que se utiliza para la captura de información es una encuesta concluyente-probabilística, que se aplica al personal operativo, con el fin de realizar

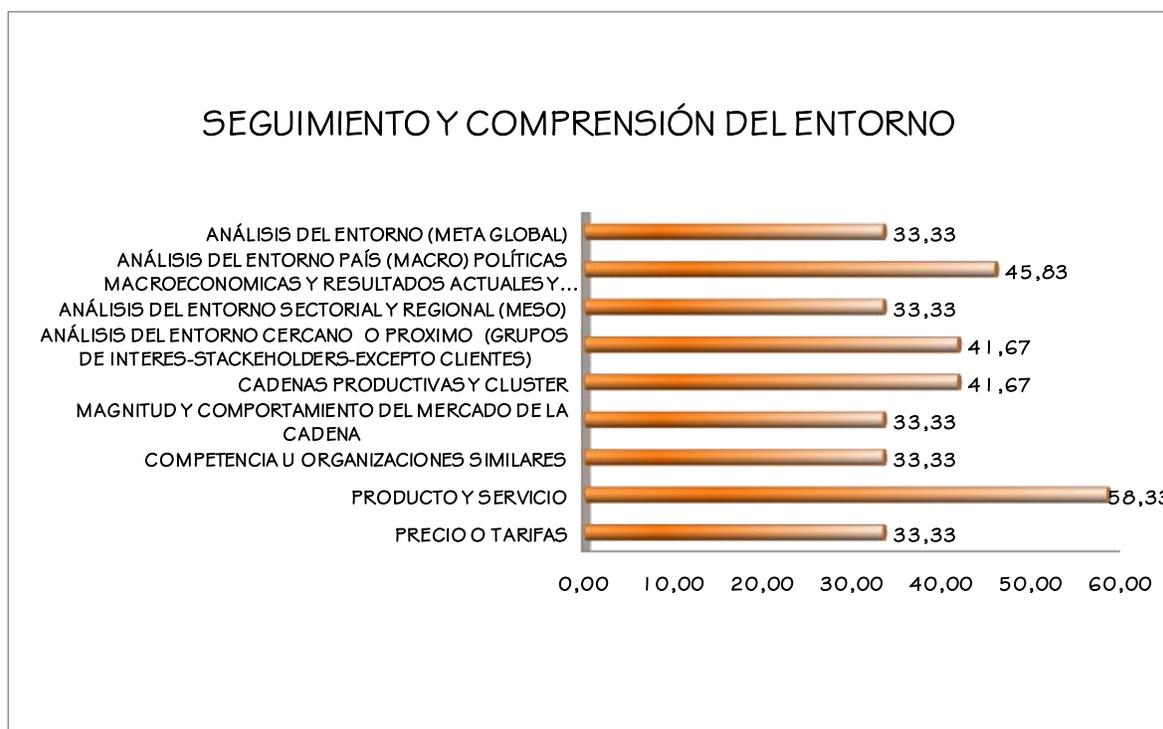
un cruce de información entre el primer nivel y el último nivel, para analizar los resultados, y así generar las propuestas de mejora por componente.

4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

4.1. MMGO

A través de la Matriz MMGO se presenta a continuación el diagnóstico efectuado a la empresa Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda.

Fig. 1 Componente Seguimiento y Comprensión del Entorno



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

El gráfico No.1 evidencia que la compañía se encuentra en un estadio 2, en este componente, donde el dominio de su producto y servicio es la fortaleza más importante, seguida del conocimiento del entorno político lo que le da algunas ventajas competitivas; sin embargo, la falta de dominio en las tarifas y el comportamiento del mercado le genera una debilidad frente a la competencia tanto nacional como la internacional que ha venido en constate aumento.

Potencialidades

La empresa concentra sus esfuerzos en desarrollar un producto (tangibile e intangible) de excelentes características, lo que se resalta con un 58,33%. Así mismo, se interesa por las políticas del país, el macro entorno.

Por otro lado, maneja una buena relación con los clusters y el entorno cercano.

Problemáticas

El componente presenta debilidad en áreas fundamentales como el conocimiento del comportamiento del mercado, la competencia y las tarifas y precios lo que le impide a la empresa desarrollar estrategias y tácticas más eficientes.

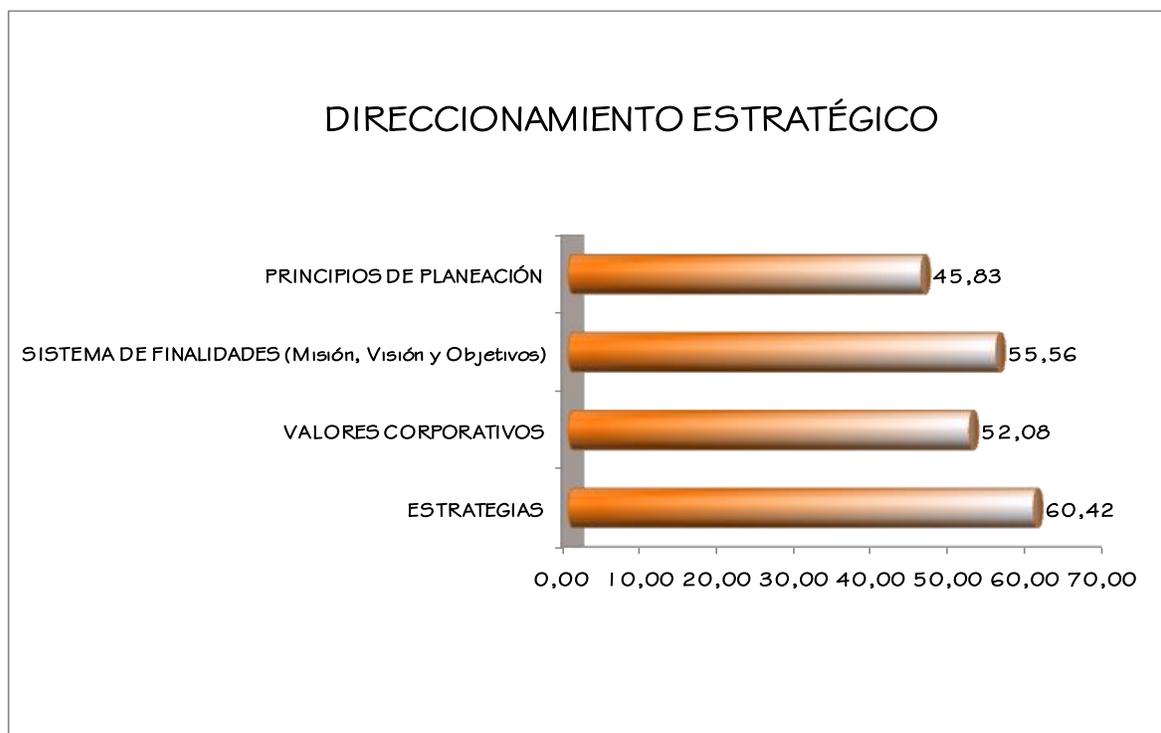
Adicionalmente, demuestra con un 33.33% que el análisis del entorno meta global, el análisis sectorial- regional (meso), la magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, la competencia y precios se encuentra en un estadio 2. Debido a que para llevar a cabo un proyecto, no siempre se identifican las amenazas implícitas del proyecto, aunque tenga en cuenta la opinión del equipo de trabajo. De igual modo

sucede con las estrategias, que aunque se tengan presente no aplican de la misma forma para todos los proyectos.

Recomendaciones

- Realizar un estudio de mercado que identifique las condiciones reales en las que se encuentra inmersa la empresa y le permita desarrollar estrategias más eficientes.
- Generar un listado de tarifas de diseño y construcción.
- Formalizar base de clientes para obtener la información más oportuna y precisa.

Fig. 2 Componente Direccionamiento Estratégico



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

La empresa se encuentra en estadio 3 en este componente, lo que muestra su interés en el crecimiento y el mejoramiento continuo ya que un gran número de sus variables bajo análisis se encuentran en etapa de madurez y desarrollo.

Los ítems en los que se denota mayor avance son: la gestión de estrategias con el 60.42% y el sistema de finalidades con un 55.56%. Los principios de planeación fue la variable con más bajo índice (45,83%).

Potencialidades

La empresa ha empezado a implementar las estrategias conjuntas con los proveedores generando join venture que le permitan presentarse a licitaciones y ganar contratos de mayor cuantía.

Por otro lado, ha desarrollado evaluaciones de desempeño con base en las estrategias planteadas y se basa en el Sistema de Información para la toma de decisiones.

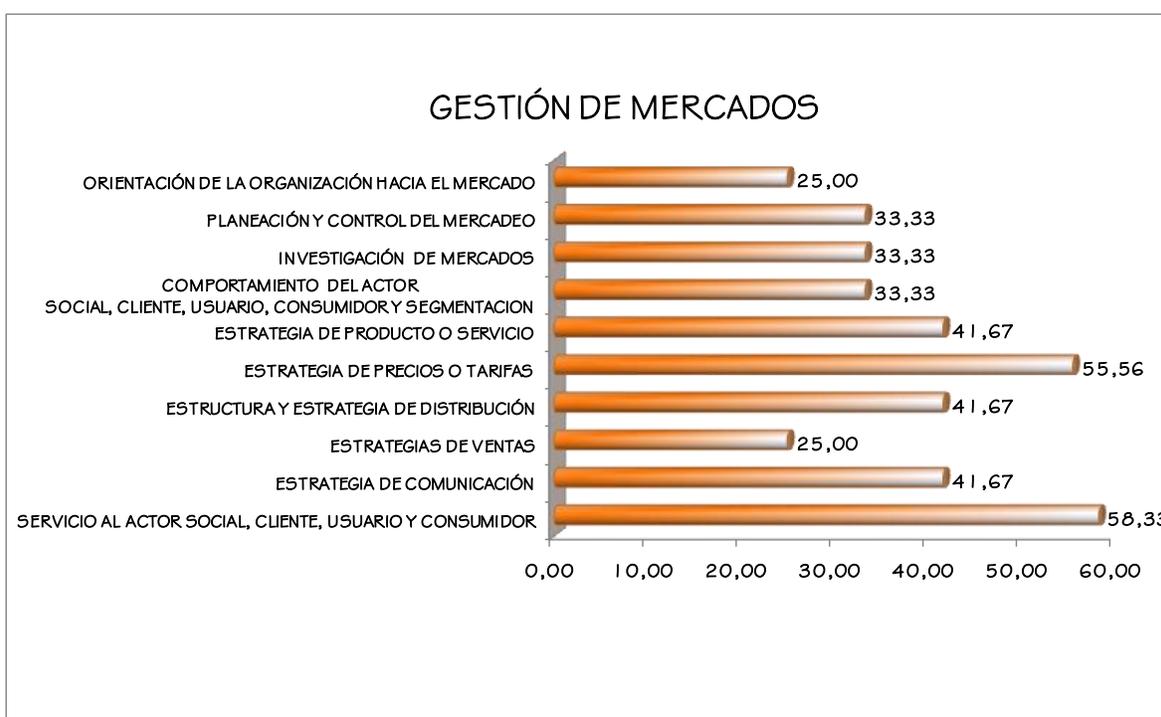
Problemáticas

Dentro de la empresa los Principios de Planeación, son los más olvidados ya que el uso de indicadores es mínimo, lo que afecta la medición y el control de los avances así como la generación de planes alternativos que permitan el logro de los objetivos propuestos.

Recomendaciones

- Teniendo en cuenta que la compañía no tiene una cultura de control de indicadores, es necesario generarlos sencillos y concretos para cada área permitiendo así, la divulgación y entendimiento entre los trabajadores, que permita el control de los objetivos funcionales.

Fig.3 Componente Gestión de Mercados



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

El componente se encuentra en estadio 3 lo que muestra un trabajo en mejoramiento continuo; sin embargo, al realizar un análisis detallado de las variables y sus elementos internos se hallan varios de ellos en los que no se ha realizado ningún tipo de avance y se encuentran descuidados.

El servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor (58.33%) y la estrategia de precios o tarifas (55.56%) son las variables en las que más ha avanzado la empresa; sin embargo, la orientación de mercadeo y la estrategia de ventas, ambas con el 25%, son las variables en las que no se evidencia un desarrollo relevante para la empresa.

Con un porcentaje del 33.33% indica que fidelizan clientes, los enganchan por medio de promociones, pero no controlan ni realizan seguimiento a los resultados. La estrategia de producto, de distribución y de comunicación, que arrojan un resultado parejo del 41.67% evidencia en primera instancia que se desarrolla el producto sin investigación, orientado hacia las ventas, pero no se planea la vida del mismo. Respecto a la estrategia de distribución, obedece a las ventas, es decir, que cuando se hace necesario contar con los servicios de intermediarios, se solicitan sin planearlo. En cuanto a la estrategia de comunicación, no hay una política de relaciones públicas. En general, la empresa hace planes a corto plazo.

Potencialidades

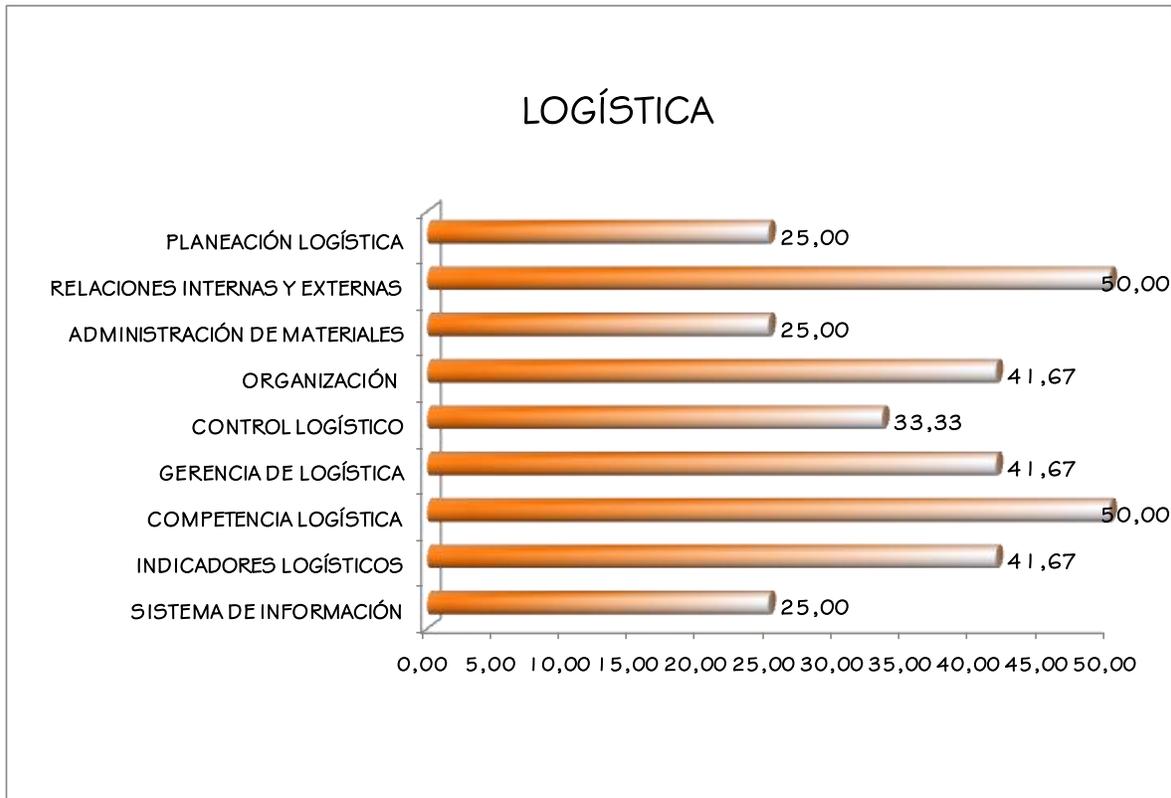
La estrategia de precio está basada en un estudio de costos, sus utilidades están contempladas de la manera adecuada dentro del precio y la compañía considera estar preparada para enfrentar las estrategias de la competencia; y la pro actividad en la búsqueda de clientes es una actividad que se encuentra madurada por los colaboradores de la organización.

Problemáticas

La empresa no recurre a la investigación de mercados para sustentar sus actividades y diseñar estrategias comerciales; tampoco, tiene sus clientes segmentados lo que impide fidelización; así mismo, los vendedores no cuentan con la planeación necesaria para controlar las metas.

Recomendaciones

- Incorporar en el staff de la empresa los servicios de un profesional en el sector de diseño, arquitectura y construcción que se haga responsable de las ventas de la compañía, ya que la empresa no cuenta con un equipo de personal especializado aún cuando en la matriz aparezca mencionado.
- Contratar con una empresa especializada, una investigación de mercados que describa el perfil de los clientes potenciales y sus hábitos de compra.
- Diseñar un plan de mercadeo anual con objetivos claros y realizables.

Fig. 4 Componente Logística

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

El componente de logística está en un estadio 2 dentro de la empresa, siendo la planeación logística, la administración de materiales y el sistema de información las variables con más baja calificación, mientras que las relaciones internas y externas y la competencia logística son las variables con más altas calificaciones.

La logística es una variable que administra una estrategia organizacional centrada en varios procesos como abastecimientos, traslados, conservación, distribución, etc. Este gráfico evidencia que la planeación logística se ha desarrollado únicamente en

un 25% de manera que poco se tiene en cuenta para el funcionamiento y desarrollo en los proyectos.

Potencialidades

Con un 50% se muestra que existe una alineación en las relaciones internas y externas, donde se han generado estrategias de alianzas entre proveedores y clientes para la ejecución de proyectos.

De igual forma sucede con la competencia logística, que evidencia con un 50% que se está especializando y capacitando al personal en el área de Logística.

Por otro lado, la empresa ha iniciado su proceso de conformación de la unidad logística.

Problemáticas

Presenta una grave falencia al solo contar con un 25% en la planeación estratégica, este índice es de suma importancia en la ejecución de un proyecto. De igual manera, acontece con la administración de materiales, que con una calificación del 25% evidencia que aún sigue manejando un sistema manual de Kardex, y una recompra de los mismos.

Recomendaciones

- Efectuar una planeación estratégica conjuntamente con el equipo de trabajo y los partners para realizar la programación y ejecución del proyecto.

- Habilitar el modulo de inventarios en el programa contable (Helisa) que maneja la organización, con el fin de llevar un control más sistematizado y real.
- Conseguir los servicios de un líder o comité de logística, para administrar la cadena de abastecimiento, que practique más control y organización logística.

Fig. 5 Componente Exportaciones



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

Este componente, dentro de la empresa, se encuentra en estadio 3 ya que se evidencia que la compañía se encuentra preparando a su personal (79.17%) y fortaleciendo su producto (70,83%) para enfrentarse a mercados externos.

Una vez más, se confirma que la empresa no busca la información necesaria para una inmersión exitosa en nuevos mercados (37,5%).

Su estrategia para exportar se ve reflejada en un 52.78%, demostrando así que puede adaptarse a los cambios externos, que se esfuerza por responder a las necesidades identificadas con los clientes, aunque los estudie superficialmente.

La empresa cuenta con aires internacionales, pero debería contar con analistas del comportamiento del consumidor extranjero para evaluar permanentemente los riesgos de exportar. Aunque su exportación solo este dedicada al diseño de proyectos de entidades privadas.

Potencialidades

Teniendo en cuenta las características del producto se hace una ventaja competitiva importante la flexibilidad y adaptación a otros mercados, así como la experiencia exitosa en países desarrollados. También se observa con un 70.83% que la empresa trabaja en la diferenciación del producto con diseños exclusivos para cada cliente, con identificación propia.

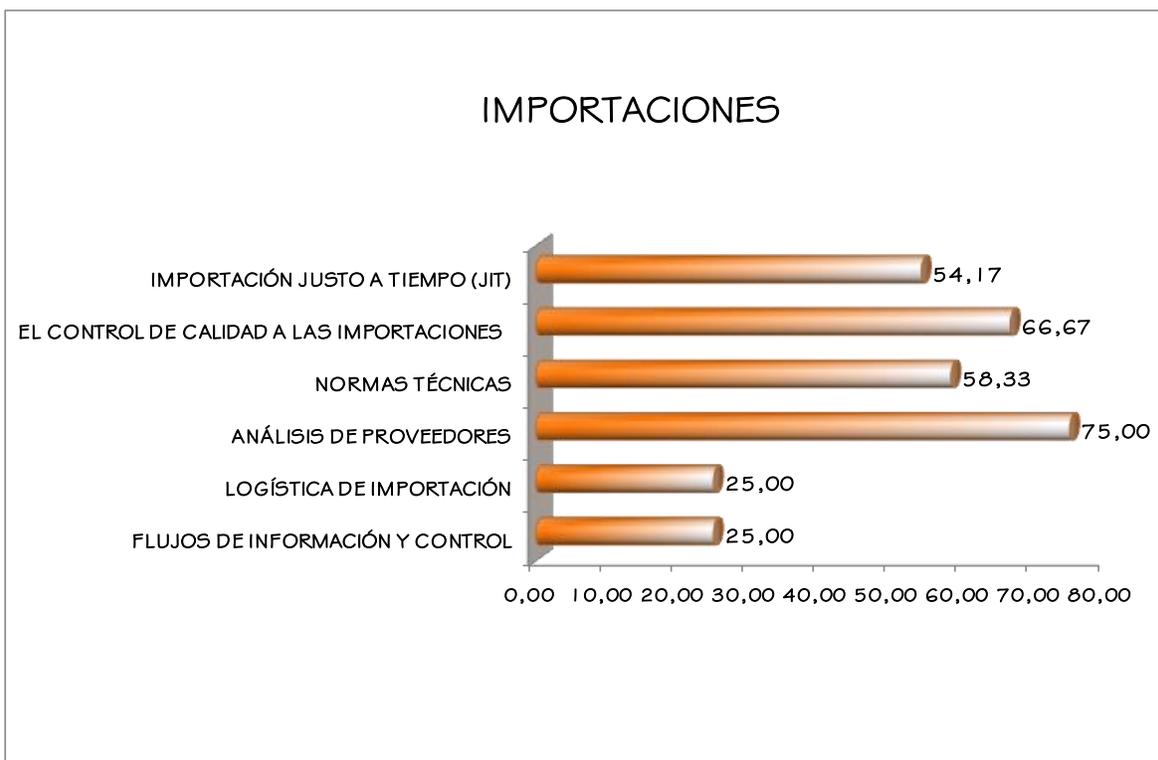
Problemáticas

Aunque la compañía realiza capacitaciones en comercio exterior a sus empleados, no desarrolla un sistema de medición de la efectividad de estas capacitaciones ni tiene establecidos los resultados tanto positivos y negativos de esta.

Por otro lado, la empresa tiene un conocimiento superficial de los clientes internacionales y la información no se encuentra estructurada, lo que impide una penetración exitosa de mercados externos.

Recomendaciones

- Generar una base de clientes a través del programa Access o una base formulada en Excel, que permita realizar filtros, generar cotizaciones con consecutivos, histórico de clientes, porcentajes, etc.
- Realizar una selección y definición de los mercados objetivos para la incursión internacional y realizar un estudio de factibilidad que determine las prioridades de acción.
- Realizar capacitaciones en temas específicos cuyos objetivos estén claramente definidos lo que permitirá realizar un control de la efectividad de la misma y los resultados obtenidos.

Fig.6 Componente Importaciones

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

La empresa, en este componente, se encuentra en estadio 3 que se ve reflejado en las altas calificaciones en el análisis de los proveedores (75%) y el control de calidad de las importaciones (66,67%), variables relevantes en el proceso comercial.

Claramente se demuestra con un 25% que la logística de importación no es una variable que maneje mucho la compañía. Sin embargo, tiene en cuenta normas técnicas, procedimientos y flujos de información que se requieren para planificar la materia prima, insumos y bienes contemplados en la programación de proyectos.

Potencialidades

El proceso de control de calidad de las importaciones realizadas está en una etapa madura que permite garantizar los productos adquiridos. Así mismo, la empresa exige los certificados de homologación y el cumplimiento de las normas internacionales de calidad.

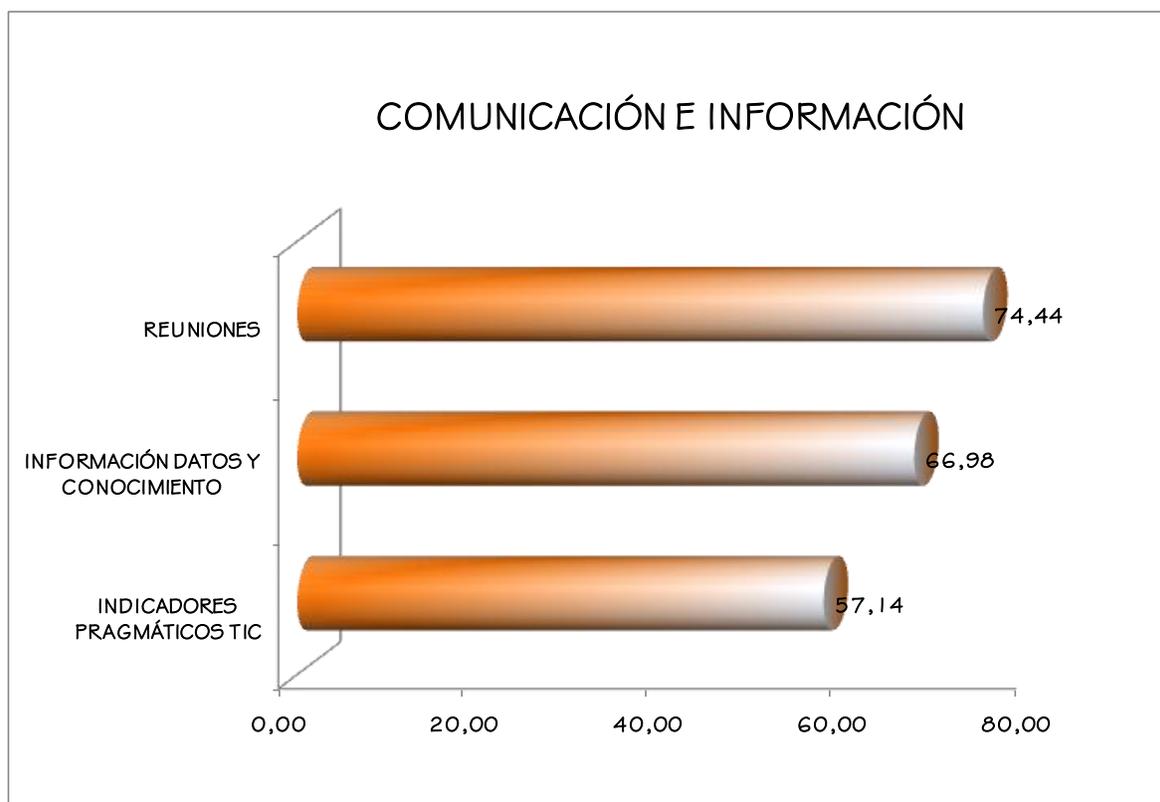
Adicionalmente, realiza una planificación adecuada de los tiempos del proceso, lo que le permite cumplir con los plazos establecidos previamente en el cronograma.

Problemáticas

Al igual que las exportaciones, presenta inconvenientes en la organización y flujo de información de los proveedores no solo de los países con los que ya se tienen los contactos sino también con otros. También, los procesos de importación no cuentan con un control concreto y medido. De igual manera, sucede con la logística de importación, que con un 25% demuestra que la empresa no cuenta con políticas sobre los resultados logísticos de las importaciones.

Recomendaciones

- Contar con los servicios de un asesor externo que oriente e indique la reglamentación actual en la normatividad internacional.
- Generar un sistema de información, de donde se pueda obtener indicadores que ayuden a controlar, y dar cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa.

Fig.7 Componente Comunicación e Información

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

Este componente se encuentra en estadio 3, ya que las calificaciones de las variables son altas. Con un 74.44% se muestra que las reuniones son llevadas a cabo para dar cumplimiento puede ser a requisitos o procesos establecidos, pero no porque se encuentren orientadas hacia la toma de decisiones y al control de las acciones derivadas de la misma.

De otra parte, se observa con un 66.98% que ejerce un buen manejo de la información de datos y conocimiento, porque cuenta con base de datos sencilla para organizar, almacenar, distribuir e innovar con el procesamiento de la información

tanto interna como externa, pero no de manera controlada que permita identificar falencias rápidamente e información pertinente.

Por último, el indicador pragmático Tic muestra un resultado del 57.14% lo que quiere decir que la empresa se encuentra a la vanguardia con la Tecnología, utilizando herramientas como la Web y la Intranet, aunque faltan mejoras y manejos adecuados para que se logre el objetivo.

Potencialidades

Con un 74.44% la empresa demuestra que el indicador de reuniones es una de sus potencialidades, porque se toma el trabajo de programar a la gente, reunirlos, comentar junto con ellos los proyectos, realizar seguimiento de los proyectos, dejar participar al equipo de trabajo, especificar los detalles, y concluir a través de actas las reuniones efectuadas. Sin embargo, no siempre aplican este procedimiento para todos los proyectos.

Problemáticas

A pesar de que la empresa cuenta con pagina Web, no todo el personal la conoce, incluso los clientes y proveedores con los que mantiene constante comunicación. Cabe anotar que este es un medio que permite ofrecer y adquirir los servicios ofrecidos por la empresa.

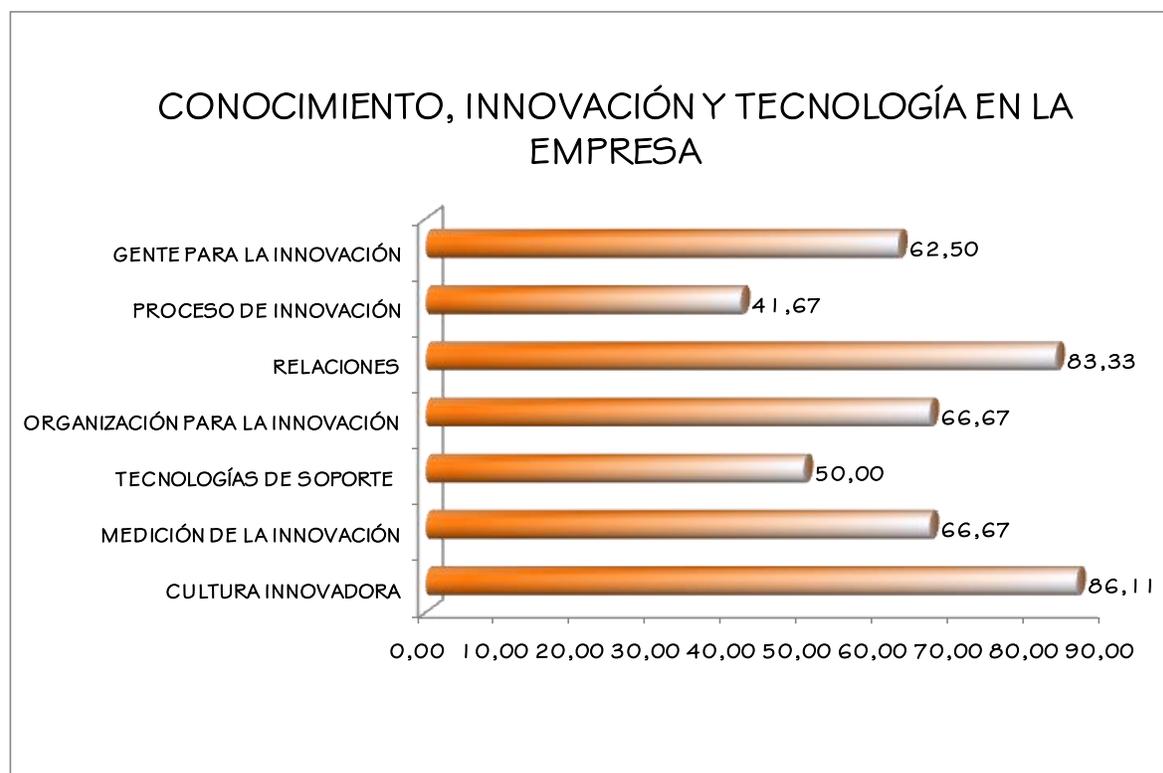
Adicionalmente, la página solo puede ser actualizada por un Ingeniero de Sistemas, razón por la cual no se actualiza rápidamente la pagina una vez ejecutado un proyecto, debido a que esta persona es externa a la compañía.

Por otro lado, no cuenta con un sistema de intranet que permita una ágil comunicación entre el personal de la compañía.

Recomendaciones

- Restringir accesos a cierta información, donde solo un usuario autorizado pueda disponer de ella.
- Hacer más uso de la Web como medio de contacto entre Clientes, Proveedores, Usuarios y la Empresa.
- Desarrollar un sistema de intranet que agilice los procesos y evite los desplazamientos y gastos en telefonía.

Fig.8 Componente Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

En la empresa, este componente se encuentra en estadio 3, ya que su cultura innovadora presenta un 86.11% en la calificación, lo que demuestra que a través de los años la empresa ha tenido en cuenta sus experiencias para que en los proyectos se apliquen mejoras innovadoras que generen ventajas y competitividad.

De la misma manera, la alta gerencia está comprometida con la gestión del conocimiento de la organización, por ende busca contar con personal que tenga experiencia y conocimiento suficiente para ejercer roles entre clientes y empleados, con el propósito de hacer un seguimiento personalizado al proyecto. Así mismo, se vincula a otras organizaciones que generan o transfieren conocimiento y valores agregados esto se evidencia en un 83.33% de las relaciones funcionales de la empresa.

Sin embargo, los procesos de innovación de la empresa son los que obtienen la calificación más baja (41,67%), calificación que debe alertar a las directivas de la compañía ya que es el motor de la misma.

Potencialidades

Uno de los factores que más influye en un incremento de innovación dentro de una compañía es la relación que puedan tener los desarrolladores, cualquiera que sea su producto, con los clientes; relación que está solidificada en la empresa y en un grado de maduración en el estadio 4.

Adicionalmente, la empresa mantiene relación con otras organizaciones que generan y transfieren conocimientos. Así mismo, una persona puede participar en más de un proyecto, lo que enriquece el proceso de mejoramiento.

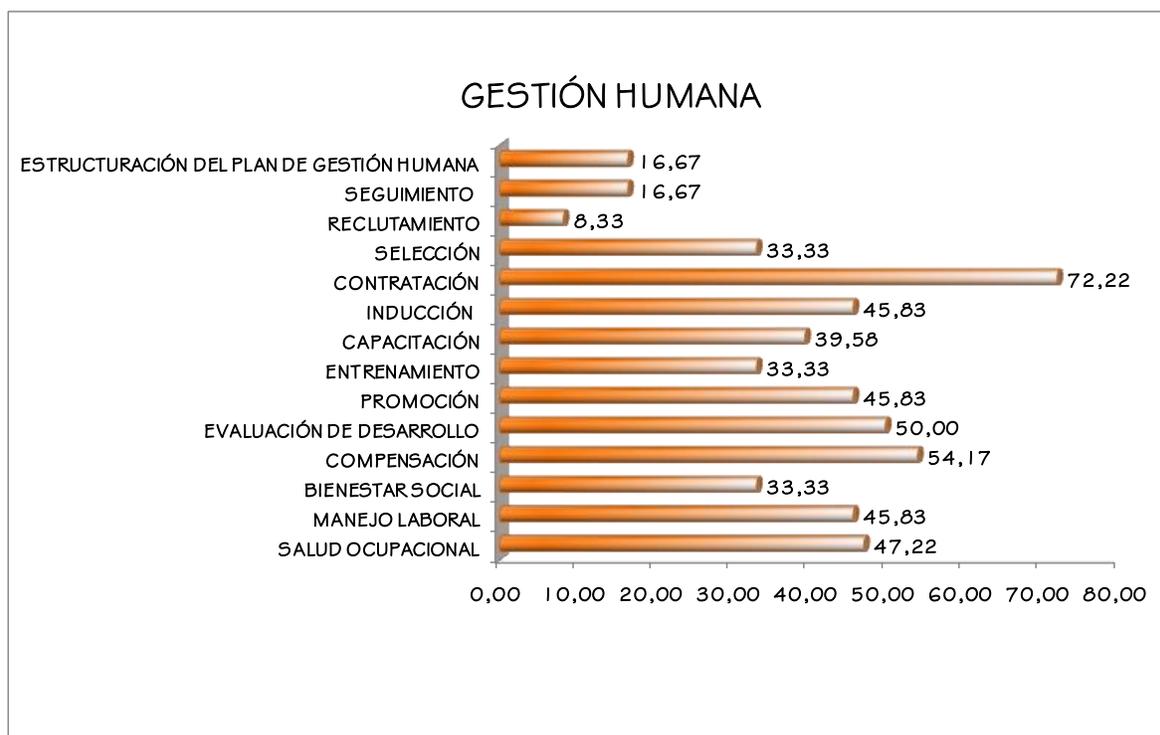
Problemáticas

El proceso de innovación se encuentra en el estadio 1, en proceso de maduración ya que aunque compra maquinaria y equipo con soporte técnico e identifican el alcance de cada proyecto, esto no es suficiente para lograr verdaderos avances en materia de innovación.

Por otro lado, la compañía no permite la participación de los operarios y sus comentarios no son tenidos en cuenta en la construcción de los proyectos.

Recomendaciones

- Generar un proceso de integración con los operarios, dado que son ellos las personas que más conocen el proceso y quienes pueden conocer soluciones rápidas y eficaces en temas puntuales.
- Desarrollar un plan de innovación y adaptación de nuevas tecnologías en el país.

Fig.9 Componente Gestión Humana

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

En este componente, la empresa se encuentra en estadio 2, lo que pone en evidencia la urgente necesidad de tomar medidas frente a este importante tema, dado que es el que asegura la estabilidad y existencia de la compañía en el futuro.

Aunque la contratación de personal se tiene en cuenta en un 72.22% evidenciando que tienen claras las políticas de vinculación, no hay una estructuración clara del plan de gestión humana, dado que el indicador arroja un resultado del 16.67% lo que quiere decir que no está alineado al direccionamiento estratégico de la empresa. También se concibe que no haya una misión, políticas, estrategias y metas del área.

Por otra parte, la compensación refleja un segundo lugar de importancia con un 54.17% esto significa que se tienen en cuenta ciertos criterios para la determinación salarial, pero quizá no manejan los indicadores de gestión.

También se identifica que obtiene un 50% en la evaluación de desarrollo, lo que indica que se está trabajando en un proceso de valoración y meritos que revele las necesidades de mejoramiento en los trabajadores con el propósito de que se encuentren altamente motivados para que funcionen de manera excelente.

Potencialidades

La contratación es, en este estadio, la fortaleza ya que usa modelos de contratos en todos los procesos lo que agiliza y garantiza las condiciones de igualdad para los empleados.

Adicionalmente, los criterios de asignación de salarios se encuentra en el proceso de desarrollo dentro del estadio 3; factor que es fundamental en la estabilidad laboral de los trabajadores y que reduce la rotación de personal.

Problemáticas

En el componente de gestión humana, el indicador que presenta mayor riesgo es el de reclutamiento con un 8.33%, lo cual demuestra que en la empresa no existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, como tampoco existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, ni mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

De igual modo, sucede con el plan estratégico de gestión humana debido a que no está alineado al direccionamiento estratégico de la empresa. También que se encuentra en desarrollo la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana, esto se evidencia con un resultado del 16.67%.

Recomendaciones

- Generar políticas de selección y reclutamiento claras.
- Realizar una base de datos de los empleados, organizada por prioridad, cargos y fechas de recepción de la hoja de vida.
- Realizar un perfil de cargos y funciones con el fin de identificar el personal adecuado al momento de contratar.
- Contratar los servicios de una empresa que realice todo el estudio y proceso previo al personal a contratar antes de llegar a la entrevista gerencial.

Fig.10 Componente Estructura Organizacional

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

La empresa, en este componente, se encuentra en un estadio 3, en donde simplemente debe realizar ajustes que garanticen el éxito de las estrategias y que oriente a la innovación. Para eso ha contemplado las competencias del personal en un 66.67% en donde busca que sean acordes con la estructura, y aplique al perfil requerido en cada proyecto, generando un ambiente armónico.

Para la toma de decisiones acordes con la planeación estratégica, tiene en cuenta en un 50% los procesos de estructura organizacional, lo que quiere decir que requiere adaptarse más para el desarrollo de las estrategias.

Aunque se encuentra en un estadio 2 respecto a la evolución y cohesión de la estructura con un 50%, se requiere implementar un SIG.

Potencialidades

La empresa se ha concentrado en trabajar en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica en un 66.67%, lo que indica que el futuro es prometedor por el gran talento adquirido.

También se ve reflejado en un 50% que ha trabajado en determinar cuándo y en qué momento requiere modificar la estructura, dependiendo del volumen de trabajo o la rotación del personal.

Problemáticas

Aunque tiene presente cuándo y en qué momento requiere modificar su estructura, presenta una problemática en la revisión periódica de la misma, esto quiere decir, que no hay una adaptación o un modelo para estructurar la organización.

Por otro lado, las decisiones son tomadas por un grupo reducido de personas.

Recomendaciones

- Implementar un SIG flexible en el cual puedan adaptarse a los cambios organizacionales.
- Incrementar la periodicidad con la que se revisa la estructura organizacional de la empresa.

Fig.11 Componente Cultura Organizacional



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

La empresa, tiene este componente en estadio 2; basado en que aunque está desarrollando un entorno armónico para todos los trabajadores, se evidencia con un 29.17% que no cuenta con métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados posiblemente por el medio ambiente.

De igual modo sucede con la participación y compromiso que arroja un resultado del 61.11% que significa la conformación parcial de equipos de trabajo, con iniciativas propias, pero con restricciones en el manejo de la autoridad y autonomía que se requiere dentro de una organización.

Potencialidades

Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo con un resultado del 61.11%.

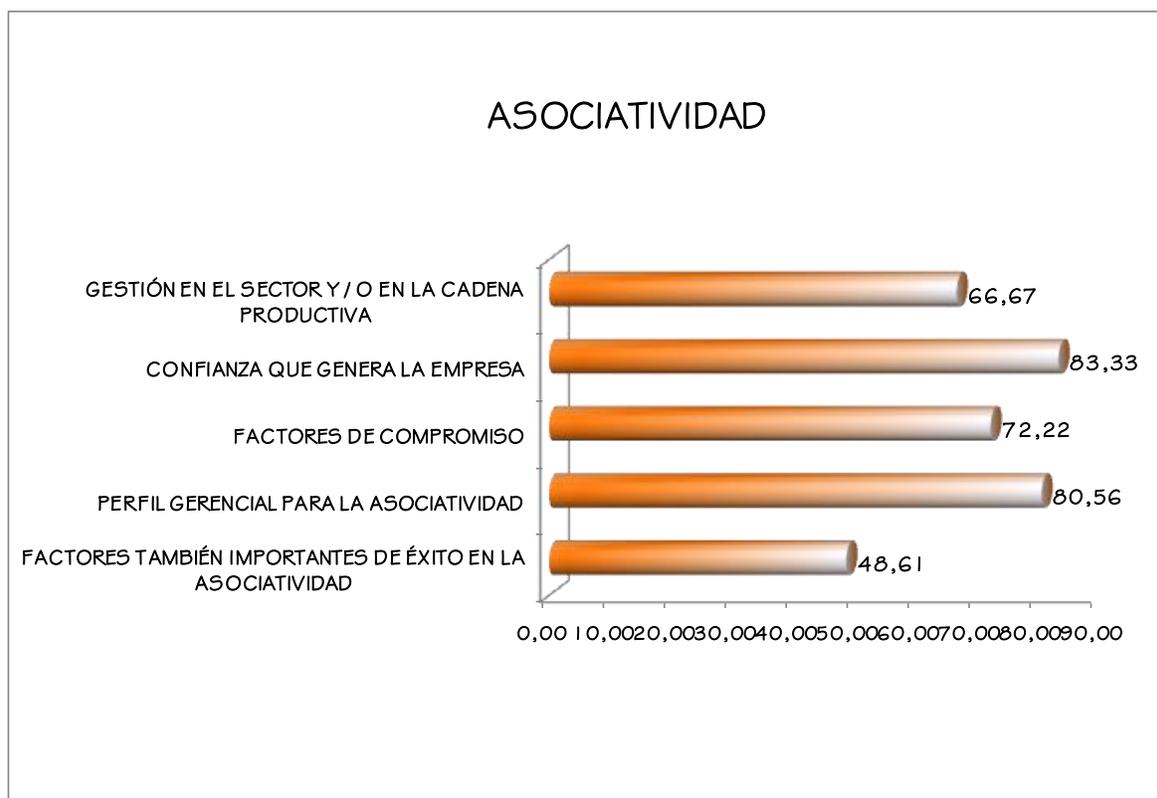
Así mismo, se destaca la gestión en aplicación de estrategias para conformar equipos de trabajo que optimicen los resultados de cada área.

Problemáticas

La empresa presenta fallas en el indicador de creación de un entorno vital para todos los trabajadores, ya que arroja un resultado del 29.17%, debido a que no cuenta con métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente. Adicionalmente, no cuenta con acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano dentro de la organización.

Recomendaciones

- Desarrollar el plan de pausas activas que, por ley, son de obligatorio cumplimiento.
- Diseñar un plan de incentivos que motiven a los trabajadores y les permita tener acceso a actividades relajantes.
- Realizar un manual de funciones y responsabilidades de cargos, conocido por todos los interesados con pleno cumplimiento. Hecho que debe evidenciarse en resultados objetivos y cuantificables.

Fig.12 Componente Asociatividad

Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

Este componente, en la empresa bajo estudio, se encuentra en estadio 3; esto sustentado en que la variable confianza (83.33%) muestra que es una compañía con una muy buena credibilidad, esto sumado a que, él gerente tiende a la asociatividad y al trabajo en equipo, lo que permite generar crecimiento sostenido en el equipo de trabajo.

De otro lado, se evidencia que la empresa está muy bien posicionada en la cadena productiva gracias a que se encuentra bien gerenciada, pues ha logrado el

reconocimiento de sus productos pero conviene precisar que también ha sido por deficiencias en el cumplimiento.

Potencialidades

Los altos niveles de confianza se sustentan en la puesta en marcha de proyectos que unen los conocimientos y la experiencia con la que cuenta la empresa; así mismo, se trabaja con otras empresas que hacen aportes importantes a los proyectos que se desarrollan.

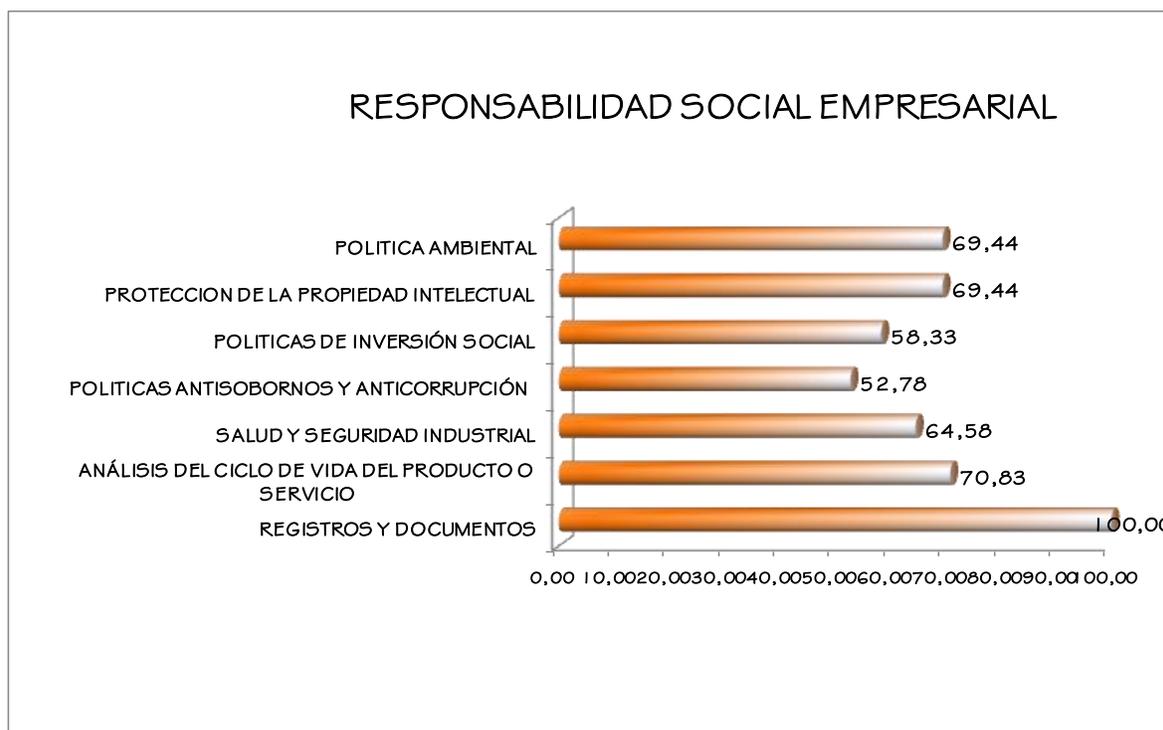
Problemáticas

Aunque es reconocida por la calidad de sus productos, también es reconocida por deficiencias en el cumplimiento de entrega de los proyectos.

Recomendaciones

- Incluir en los cronogramas tiempos colchón, que permitan resolver los imprevistos que pueden presentarse en el desarrollo de los proyectos.
- Hacer más énfasis en el desarrollo de tecnología con el fin de obtener certificación internacional a nivel tecnológico.

Fig.13 Componente Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

En este componente, la empresa se encuentra en estadio 3, esto sustentado en que se ha cumplido a cabalidad con un 100% en mantener registro físico y digital de los documentos empleados de proyectos anteriores, que terminan siendo al cabo de un tiempo una guía de apoyo para comparar que tanto han cambiado e innovado en los proyectos actuales.

De acuerdo con el resultado del análisis del ciclo de vida del producto o servicio, se infiere que está comprometida con el cuidado ambiental y la responsabilidad social. Puede afirmarse que la organización transmite este compromiso en la

elaboración de sus proyectos y por ende en el equipo de trabajo que conforma para desarrollarlos.

Potencialidades

Aunque se muestra como una potencialidad con un 100%, el ítem de registros y documentación se puede interpretar como un instrumento de doble vía. Cuando reposa información de años anteriores sirve como guía o punto de partida para la elaboración de una propuesta, pero también puede ser perjudicial debido a que no está actualizada, y es común identificar que las personas cometen errores al tomar esta información y presentar a un nuevo cliente.

Adicionalmente, los registros sistematizados de más de un año son empleados dentro de la planeación.

Problemáticas

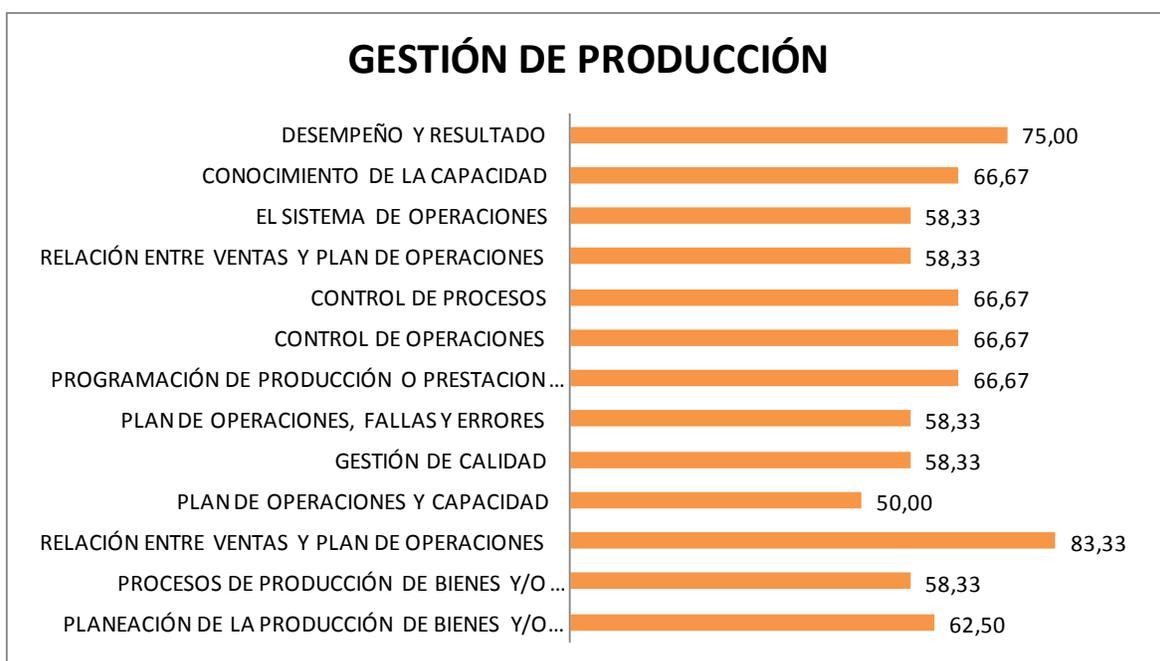
Si bien la empresa ha trabajado permanentemente en la seguridad empresarial, hasta ahora ha hecho énfasis en la construcción colectiva de principios éticos para la prevención del soborno y corrupción al interior de la organización de ahí que resulte el 52.78% de este indicador. Igualmente sucede con la capacitación que hasta ahora se está comenzando a implementar con el personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social.

De otra parte la empresa en cuanto a seguridad industrial no ha invertido en capacitación, de ahí los accidentes que se han presentado durante la ejecución de una obra. Adicionalmente, que no permitan el ingreso del personal por tener los documentos que se requieren para acceder a la obra.

Recomendaciones

- Hacer alianzas con la compañía Aseguradora de Riesgos Profesionales para implementar actividades de seguridad industrial con el equipo de trabajo de la empresa.
- Crear claras políticas anti-soborno que permitan generar controles

Fig.14 Componente Gestión de Producción



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

La empresa, en este componente, se encuentra en el estadio 3. La gráfica evidencia que hay un buen comportamiento entre las ventas y el plan de operaciones, por tanto se deduce que hay sincronización entre los inventarios, la capacidad y tamaño de la demanda. De la misma manera, se presenta en el manejo

ahorrativo de los desperdicios, esto quiere decir que buscan mantener la calidad de los procesos y productos según las necesidades de los clientes.

De otro lado la variable de desempeño y resultado indica que se tienen en cuenta indicadores de desempeño de la prestación del servicio o de la producción.

Por el contrario sucede con la capacidad debido a que presenta un comportamiento bajo con un 50%, esto significa que se encuentra en un proceso de maduración y conseguir lo necesario para ejecutar.

Al tener en cuenta las necesidades del cliente se podrían sistematizar los costos y por ende decidir qué proyectos son más rentables e incluso realizar alianzas estratégicas con proveedores o clientes para la ejecución.

Potencialidades

La relación entre ventas y plan de operaciones se encuentran en estadio 4, en etapa de implementación, lo que permite desarrollar mayor credibilidad y puntualidad en la entrega de los proyectos.

Adicionalmente, los tiempos y procesos se encuentran documentados, ayudando, de esta manera, a mejorar la planeación, los cronogramas y presupuestos de los proyectos posteriores.

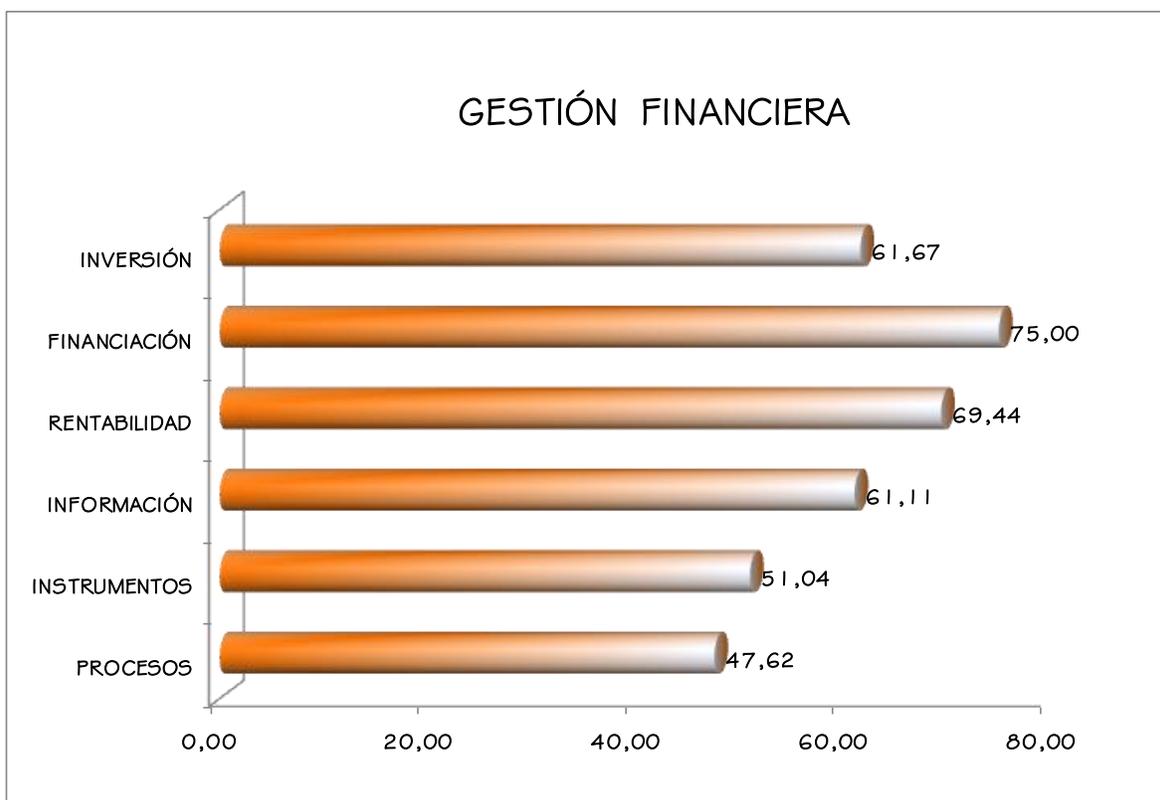
Problemáticas

La capacidad de la empresa se modifica de acuerdo a las necesidades de los clientes, en muchas ocasiones los requerimientos técnicos y tecnológicos no se encuentran disponibles y se recurre a otras empresas para realizar el proyecto.

Recomendaciones

- Participar constantemente en ferias del sector que le permita a la empresa actualizarse en los procesos, técnicas y tecnologías que maneja el mercado.
- Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se puede identificar claramente el PHVA y se busca interrelacionar al personal de la organización. Una vez generado el SGC que se divulgue y retroalimente a todo el personal. Esto permitirá un control, y manejo desde el último nivel hasta el nivel gerencial.

Fig.15 Componente Gestión Financiera



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

Situación Actual

En cuanto a este componente, la empresa se encuentra en un estadio 3, esto se evidencia en primera instancia, porque se tiene en cuenta una proyección estratégica para las decisiones de financiación lo que genera una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.

En cuanto a la variable de rentabilidad, se observa un comportamiento del 69.44% lo que significa que tienen en cuenta los costos de financiamiento, compras, flujos operativos y riesgos en la ejecución de un proyecto. Por consiguiente, consulta el potencial de clientes específicos.

Por último, la inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación, teniendo en cuenta la elaboración y el monitoreo del flujo de caja.

No obstante, los procesos financieros se encuentran en etapa de implementación y desarrollo, existiendo algunos de ellos en manos de las personas no adecuadas

Potencialidades

La sociedad cuenta con una financiación propia, no requiere de adquirir préstamos para llevar a cabo un proyecto. El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.

Así mismo, las decisiones financieras y las compras que se realizan son basadas y acordes con la realidad de la empresa.

Problemáticas

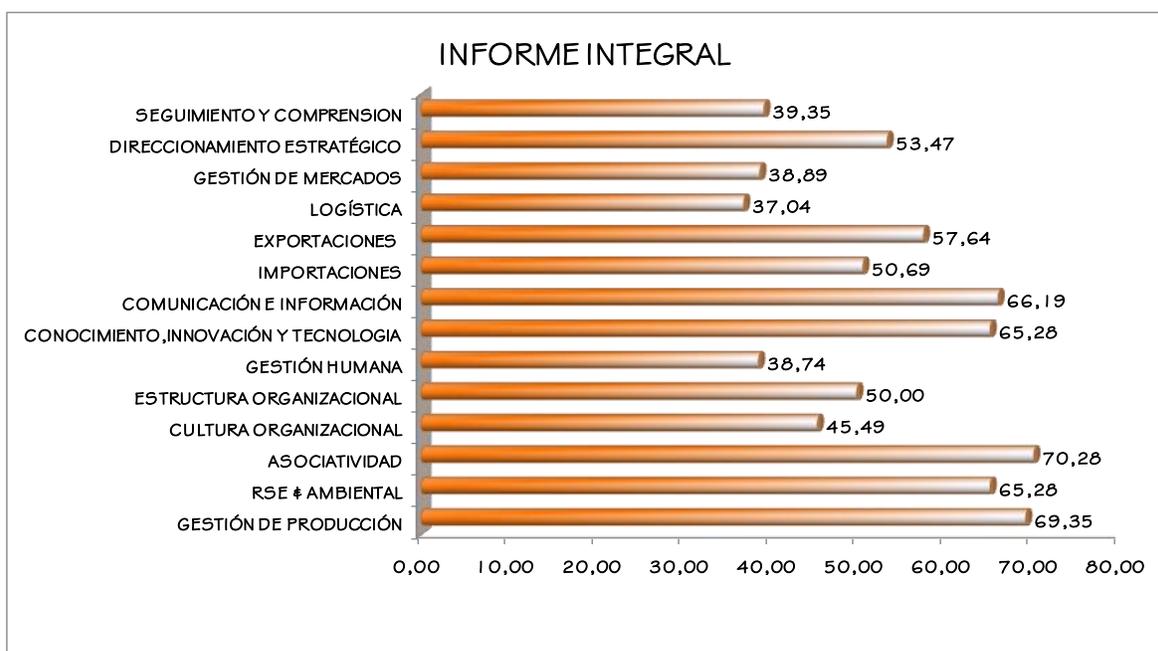
El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad, dado que hay cierta desconfianza por el primer nivel.

Por otro lado, el análisis histórico de la empresa se realiza de manera esporádica y no existe un hábito responsable de tesorería ya que el análisis de flujos los realiza el propietario de la compañía.

Recomendaciones

- Implementar una tabla de indicadores actualizada que se adapte a las necesidades del negocio y de los clientes.
- Asignar la responsabilidad de tesorería a una persona especializada que le permita al gerente realizar actividades propias de su cargo.

Fig.16 Informe Integral



Fuente: Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones 2009

De acuerdo al gráfico de informe integral se puede evidenciar que los componentes que requieren mayor atención son: Logística, Gestión Humana, Gestión de Mercados, y Seguimiento & Comprensión, debido a que presentan los porcentajes más bajos de calificación, después de haber efectuado la aplicación de la matriz, lo que quiere decir, que son los componentes con mayor ruta crítica que requieren ser analizadas y a las cuales se les implementará propuesta de mejora.

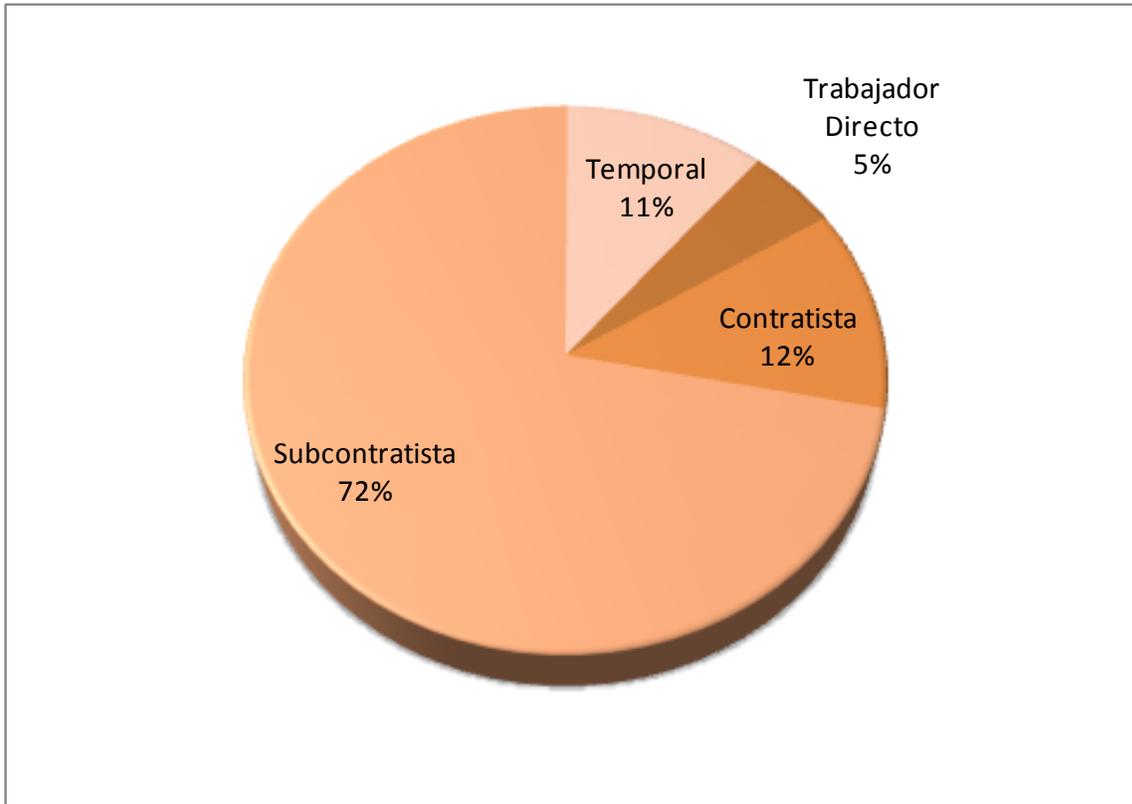
4.2. Encuestas

4.2.1 Ficha Técnica

<i>Metodología</i>	<i>Concluyente – probabilística</i>
Margen de error	10%
Nivel de confianza	90%
Técnica de recolección	Presencial con aplicación de cuestionario estructurado
Muestra	33
Grupo Objetivo	Personal operativo de la sociedad Solpro Ltda.
Fecha de Recolección	Mayo 5 de 2012

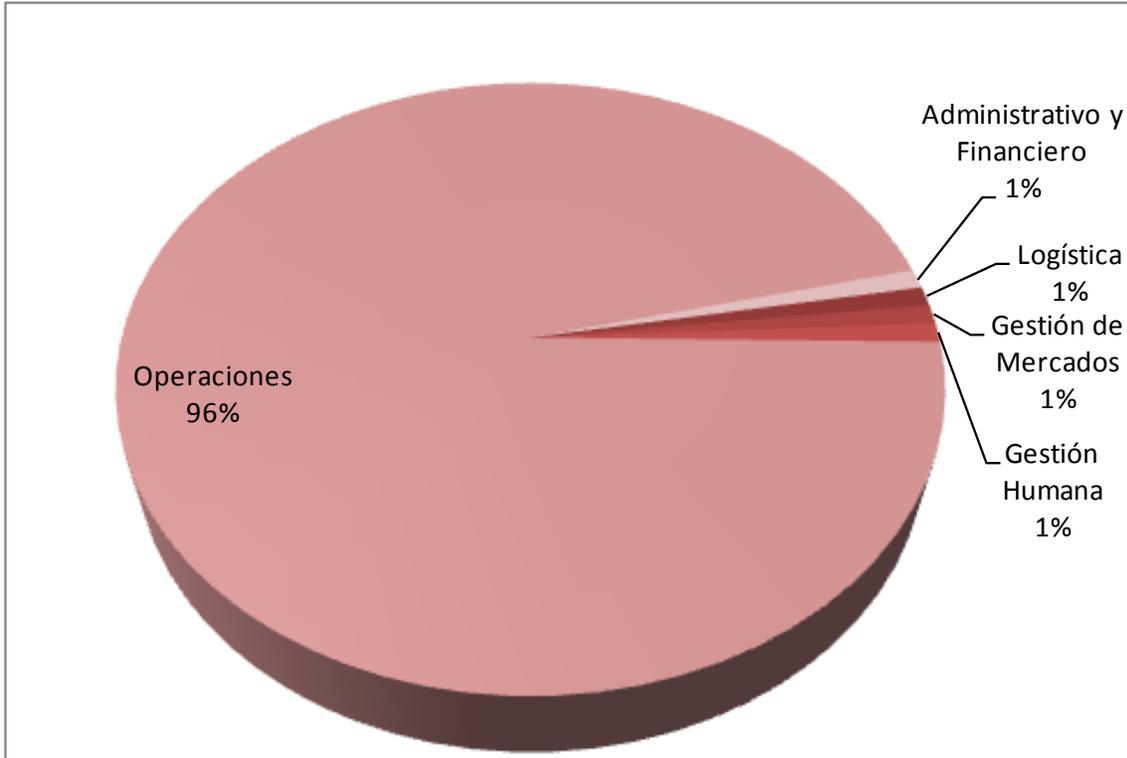
4.2.1.2 Resultados

Fig. 17 Vínculo con la Empresa SOLPRO LTDA



Fuente: Autora

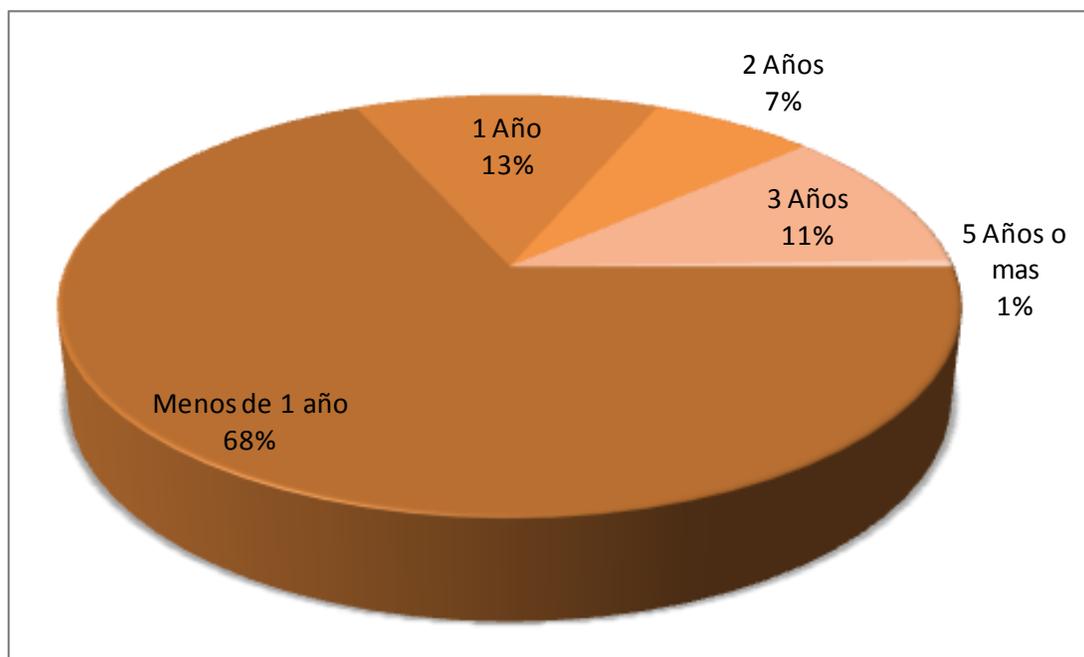
En la mayoría de las compañías del sector los operarios se encuentran vinculados a empresas contratistas que prestan el servicio de la construcción, Solpro Ltda., no es la excepción, el 72% de los operarios son subcontratistas lo que reduce notablemente el sentido de pertenencia con la organización y pone en riesgo la calidad en los detalles y terminados.

Fig. 18 Área a la que pertenece

Fuente: Autora

Los entrevistados, en su gran mayoría, son operarios de la construcción ya que las demás áreas no cuentan con un número elevado de personas de apoyo o auxiliares de soporte.

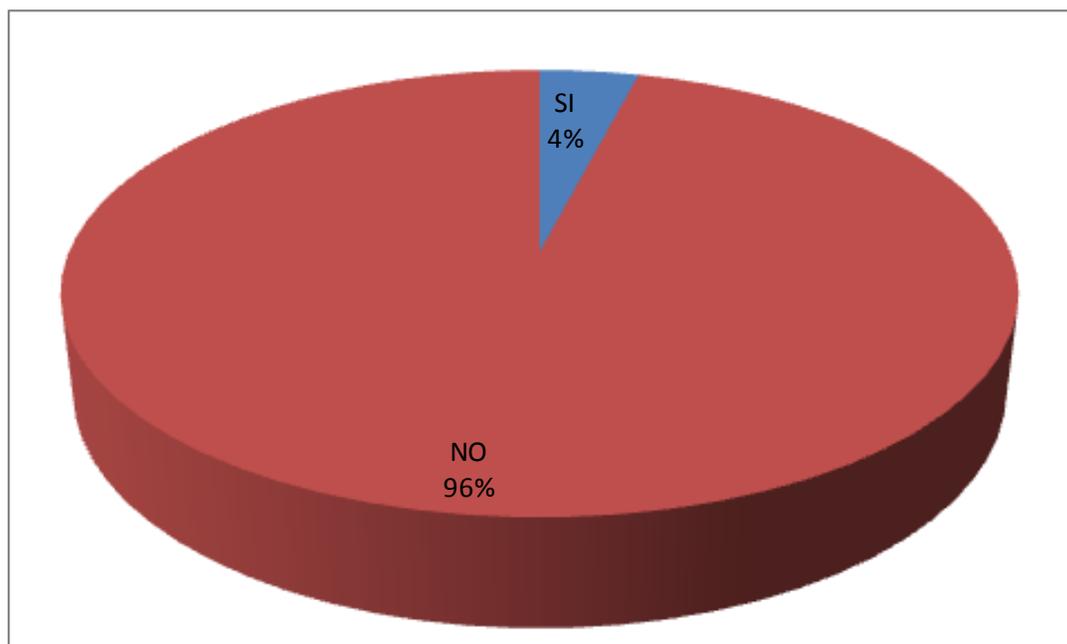
Fig. 19 Tiempo que ha prestado sus servicios a la Empresa



Fuente: Autora

El 68% de los entrevistados llevan con la compañía menos de un año, dado que la mayoría de los proyectos que ejecuta la compañía tardan alrededor de 6 meses.

Fig. 20 Conoce si la Empresa cuenta con Misión y Visión



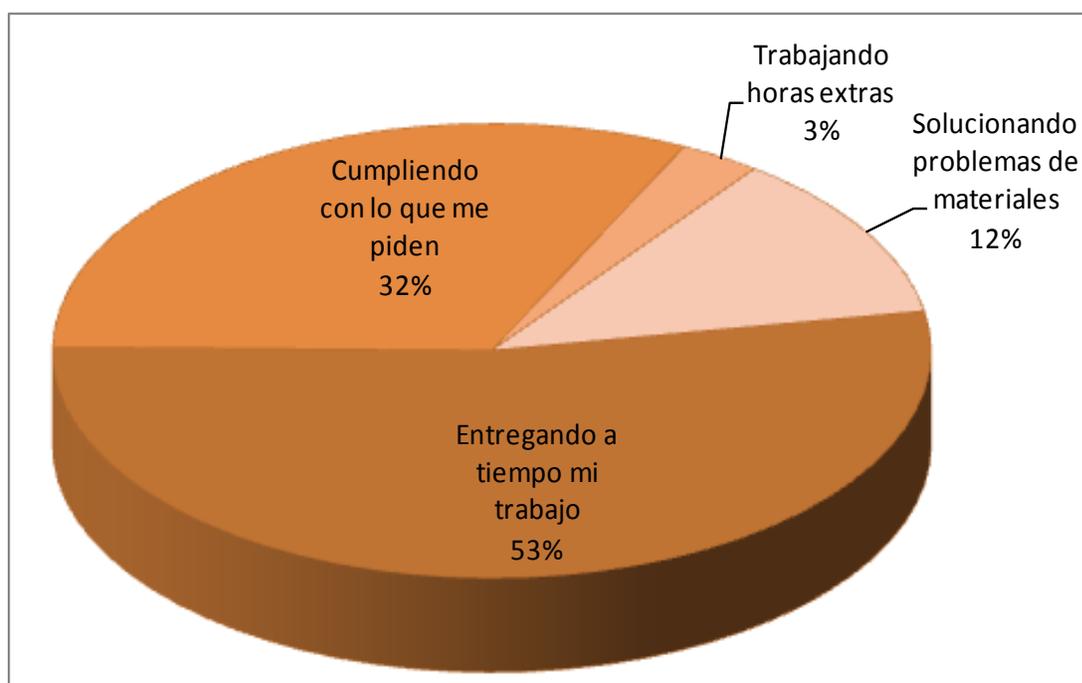
Fuente: Autora

Teniendo en cuenta que los empleados entrevistados no pertenecen directamente a la compañía, es natural que no conozcan la misión y la visión de la compañía.

Qué recuerda de la misión y la visión de la empresa?

Los entrevistados que afirman conocer la misión y visión de la empresa no lograron recordar con claridad su contenido, solo uno de ellos mencionó que la misión habla de servicios de diseño, arquitectura y construcción; y que, la visión habla de la intención de la empresa de ser la empresa líder en el 2015.

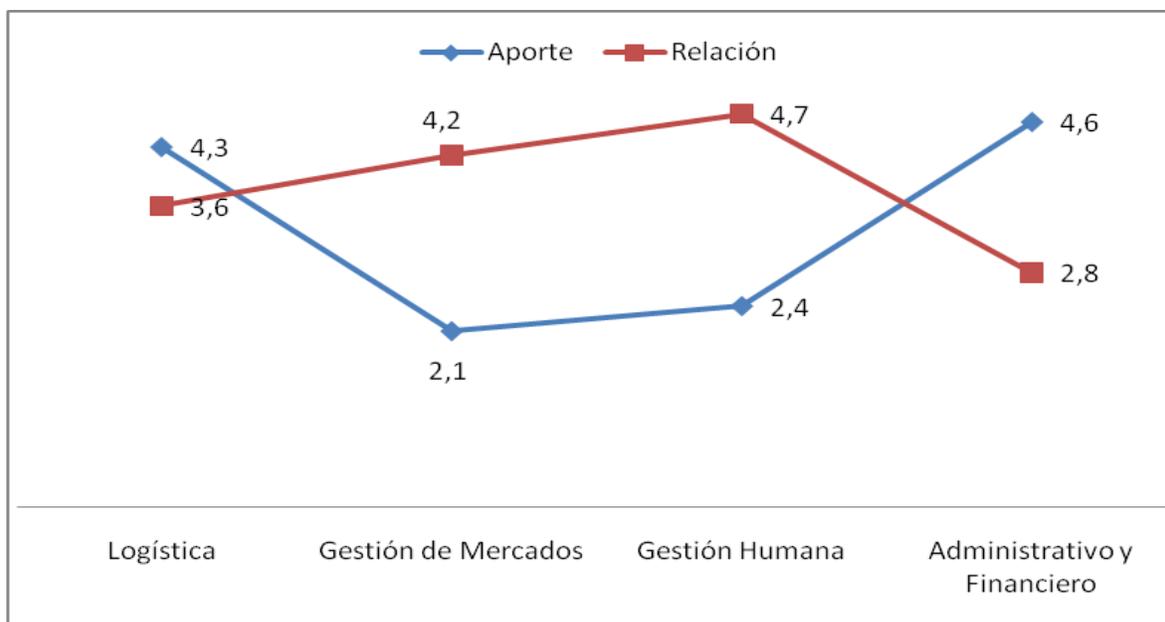
Fig. 21 Voy a leerle la misión y la visión de la compañía y voy a pedirle que me diga cómo siente usted que aporta a que se cumplan sus planteamientos



Fuente: Autora

Los entrevistados perciben que cumpliendo con lo que se les pide y lo haciéndolo de la manera adecuada hacen su aporte a la compañía, no ven como una posibilidad el trabajar horas extras para cumplir con los tiempos acordados ya que para eso sugieren contratar más personal.

Fig. 22 Califique de 1 a 5 el aporte que hace cada área al cumplimiento de la Misión y Visión. Califique de 1 a 5 su relación con los miembros de cada área.



Fuente: Autora

La gráfica muestra la relación entre la percepción que tienen los entrevistados del aporte de cada área a la misión y la visión y la relación que ellos tienen con las mismas áreas. Puede notarse que aunque los entrevistados mantienen una buena relación con todas las áreas no perciben su aporte, principalmente con los que tienen mejores relaciones.

5. PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo con el diagnóstico realizado se presenta Propuestas de Mejora en los componentes de Direccionamiento Estratégico, Gestión Humana, Gestión de Mercados, y en el Componente de Logística:

5.1 Direccionamiento Estratégico

La compañía ha adelantado un proceso de planeación estratégica con anterioridad, en la que se planteó un futuro inmediato y los factores diferenciales por los que quiere ser reconocida en el mercado; por lo tanto se pretende definir claramente las estrategias, planes de acción y presupuesto estratégico que conlleven a su cumplimiento, por ende se hace necesario la medición y el seguimiento a través de indicadores.

A continuación en el componente de Direccionamiento estratégico se presentan dos propuestas A y B referidas en tres objetivos. Para llegar al objetivo de la propuesta A, “Diseñar un instrumento que le permita hacer medición-, seguimiento y evaluación a la empresa”, se propone como estrategia “Diseñar una matriz de indicadores de gestión” que con la ejecución de las actividades planteadas, en un tiempo determinado, logrará cumplir la meta que en este caso es la de “Implementar

una matriz de indicadores de gestión”, para lo cual requiere de ciertos recursos económicos y humanos.

Cada actividad propuesta será desarrollada y en esta propuesta se diseñaron dos formatos, uno para Recolección de Indicadores y otro para Evaluación de Indicadores. También un Instructivo para el Manejo de los Indicadores, con el fin de que todo el personal, tenga claro su manejo una vez propuestos.

5.1.1 Propuesta A Medición, seguimiento y evaluación

OBJETIVO Diseñar un instrumento que le permita hacer medición, seguimiento y evaluación a la empresa						
Duración		Dos meses				
Total Meses:						
						RECURSOS
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Diseñar una matriz de indicadores de gestión	a)Definición y formulación de los indicadores	1				
	b)Diseño del formato para la recolección de la información	2	Total Indicadores generados	Implementar la matriz de indicadores de gestión	\$3.000.000	Profesional de Calidad Externo.
	c)Efectuar evaluación y seguimiento de indicadores	2	Vs. Total indicadores aplicados			
	d)Establecer un instructivo para el manejo de los indicadores	1				

5.1.1.1 Actividades

a) Definición y formulación de indicadores

Los directivos de la compañía deben establecer, a través de un consenso, los procesos vitales para el cumplimiento de los objetivos institucionales y funcionales y de esta manera diseñar los indicadores, parámetros de medición de los mismos y periodicidad de la medición.

b) Diseño del formato para la recolección y evaluación de la información

Con el fin de recolectar la información pertinente para el desarrollo y análisis de los indicadores de gestión se propone el siguiente formato:

Fig. 23 Formato recolección y evaluación de indicadores

soluciones tecnológicas proyectos 		FORMATO RECOLECCION DE INFORMACION DE INDICADORES			Versión:		
					Código:		
					Fecha:		
Fecha última actualización:				Proceso:			
Objetivo:				Nombre Indicador:			
PERÍODO Y AÑO DE MEDICIÓN:							
Frecuencia	Numerador (N)	Denominador (D)	N/D X K	Rango de Gestión	CUMPLE		ACCIONES A TOMAR
					SI	NO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE:							

Fuente: Autora

Este formato se adapta a condiciones y requisitos de calidad, evidencia la última fecha en la que se evaluó el indicador, si se está cumpliendo o no en la organización, y en caso de no presentar evolución que acciones de mejora tomar para cumplir el objetivo propuesto. También funciona como formato de evaluación y seguimiento.

c) Establecer un instructivo para el manejo de los indicadores

Para el desarrollo de este punto se propone el siguiente instructivo:

Fig. 24 Instructivo manejo de indicadores

<p style="text-align: center;">INSTRUCTIVO</p> <p style="text-align: center;">MANEJO DE INDICADORES</p> <p>INDICE</p> <p>01- Objetivo</p> <p>02- Alcance</p> <p>03- Definiciones y Abreviaturas</p> <p>04- Desarrollo</p> <p>05- Registros y documentos asociados (Formatos)</p> <p>1. OBJETIVO</p> <p>Garantizar que los indicadores de gestión agreguen valor a la toma de decisiones de la organización.</p>

2. ALCANCE

El presente instructivo aplica a todos los indicadores de gestión: los de objetivos de calidad, los de procesos, los de proyectos, etc.

3. DEFINICIONES

No aplica.

4. DESARROLLO

4.1 Establecimiento de los Indicadores de Gestión

En cumplimiento del principio "Toma de Decisiones Basadas en Hechos", se deben establecer indicadores a todos los objetivos, procesos, etc., que por su criticidad deben ser objeto de medición. Los responsables de definirlos son el gerente general, coordinador del SGC, los responsables de procesos y el comité de calidad.

En cuanto a la fórmula del indicador se recomienda que esta se componga de dos variables. Los tipos de fórmulas se describen a continuación:

No.	Tipo de Indicador	Fórmula	Ejemplo
1	Proporción	$[A/(A+B)]$	A = No. de mujeres = 10 B = No. de hombres = 5 Aplicación fórmula: $[10 / (10+5)] = 0.667$ Interpretación: el 0.667 de un grupo X son mujeres.
2	Porcentaje	$[A/(A+B)]*100$	A = No. de mujeres = 10 B = No. de hombres = 5 Aplicación fórmula: $[10 / (10+5)]*100 = 66.7\%$

			Interpretación: El 66.7% de un grupo X son mujeres.
3	Razón	(A/B)	A = No. de mujeres = 10 B = No. de hombres = 5 Aplicación fórmula: $(10/5) = 2$ Interpretación: Por cada dos (2) mujeres hay un (1) hombre

4.2 Elaboración del Informe de Indicadores

Los responsables de los procesos deben entregar los resultados de los indicadores en el Formato más conveniente, para su tabulación y presentación por parte del Coordinador del SGC, cinco (5) días antes de la revisión, quien deberá consolidarlos en un formato, y entregarlo al Gerente General para su evaluación en el Comité de Indicadores que se hará mensualmente o para la evaluación en la Revisión Gerencial.

4.3 Acciones a tomar

De la evaluación de los indicadores se deben tomar decisiones de mejoramiento, ya sea porque un indicador que está a punto de salirse del rango de gestión (acción preventiva), o porque ya se salió (acción correctiva) o porque está cumpliendo con los rangos y entonces se determina que las buenas prácticas que han generado los buenos resultados deben estandarizarse. En caso de que existe un manual de mejoramiento continuo, lo ideal será llevarlo también a este.

5. REGISTROS Y DOCUMENTOS ASOCIADOS (FORMATOS)

En este punto adjuntar toda la documentación diligenciada.

Fuente: Autora

En la propuesta B, como objetivo se expone un “Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos”, para llegar a este se plantea como estrategia, “Diseñar el mapa de procesos de las Obras de Ejecución de Interiorismo”, que con la

ejecución de ciertas actividades, en un tiempo no menor a un mes, se logrará llegar a la meta de “Implementar el Proceso diseñado”, para lo cual requiere un Profesional de Calidad Externo y la suma de \$1.000.000 de pesos.

De las actividades entregables, se encuentra el Mapa de Procesos de Obras de Ejecución de Interiorismo.

5.1.2 Propuesta B Modelo de gestión de calidad basada en Procesos

OBJETIVO Proponer un modelo de sistema de gestión de calidad basada en procesos						
Duración		Un mes				
Total Meses:						
RECURSOS						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Diseñar el mapa de procesos de Las Obras de Ejecución de Interiorismo	a)Acordar con los altos funcionarios de la compañía la línea de servicio que quieren certificar	3				
	b)Identificar los procesos requeridos para el desarrollo del mapa de procesos	1	% de cumplimiento del proceso diseñado	Implementar estrictamente el proceso diseñado	\$1.000.000	Profesional de Calidad Externo.
	c)Presentar el diseño a la Junta Directiva y hacer los ajustes que apliquen	2				

5.1.2.1 Actividades

a) Acordar con los altos funcionarios de la compañía la línea de servicio que quieren certificar

De acuerdo al análisis previo a través con los Directivos de la compañía, se evidencia que la línea más atractiva y opcionada de certificación es la de Ejecución de Obras de Interiorismo, ya que es donde más campo de acción se está presentando.

b) Identificar los procesos requeridos para el desarrollo del mapa de procesos

Los procesos que se identificaron y que se requieren para el modelo de gestión son:

- **Procesos de Direccionamiento:** Permiten direccionar y monitorear.
- **Procesos de Realización:** Su resultado va al cliente.
- **Procesos de Soporte:** Apoyan y suministran recursos.
- **Procesos de Medición y Mejora:** Miden analizan y desarrollan mejoras.

c) Presentar el diseño a la Junta Directiva y hacer los ajustes que apliquen

Fig. 25 Mapa de procesos



Fuente: Autora

5.2 GESTIÓN HUMANA

A continuación en el componente de Gestión Humana se presentan tres propuestas A, B y C referidas en tres objetivos. Para llegar al objetivo de la propuesta A, “Organizar las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la Compañía” se plantea como estrategia generar un “Manual de Funciones” el

cual contempla ciertas actividades que en un tiempo de tres meses y con un recurso económico de \$2.000.000 de pesos y un Coordinador de Talento Humano, llegará a la meta de “Implementar y divulgar el Manual de Funciones”.

De las actividades entregables, se encuentra el Organigrama reestructurado y el Manual de Funciones con cargos.

5.2.1 Propuesta A Organizar las funciones y responsabilidades de los cargos

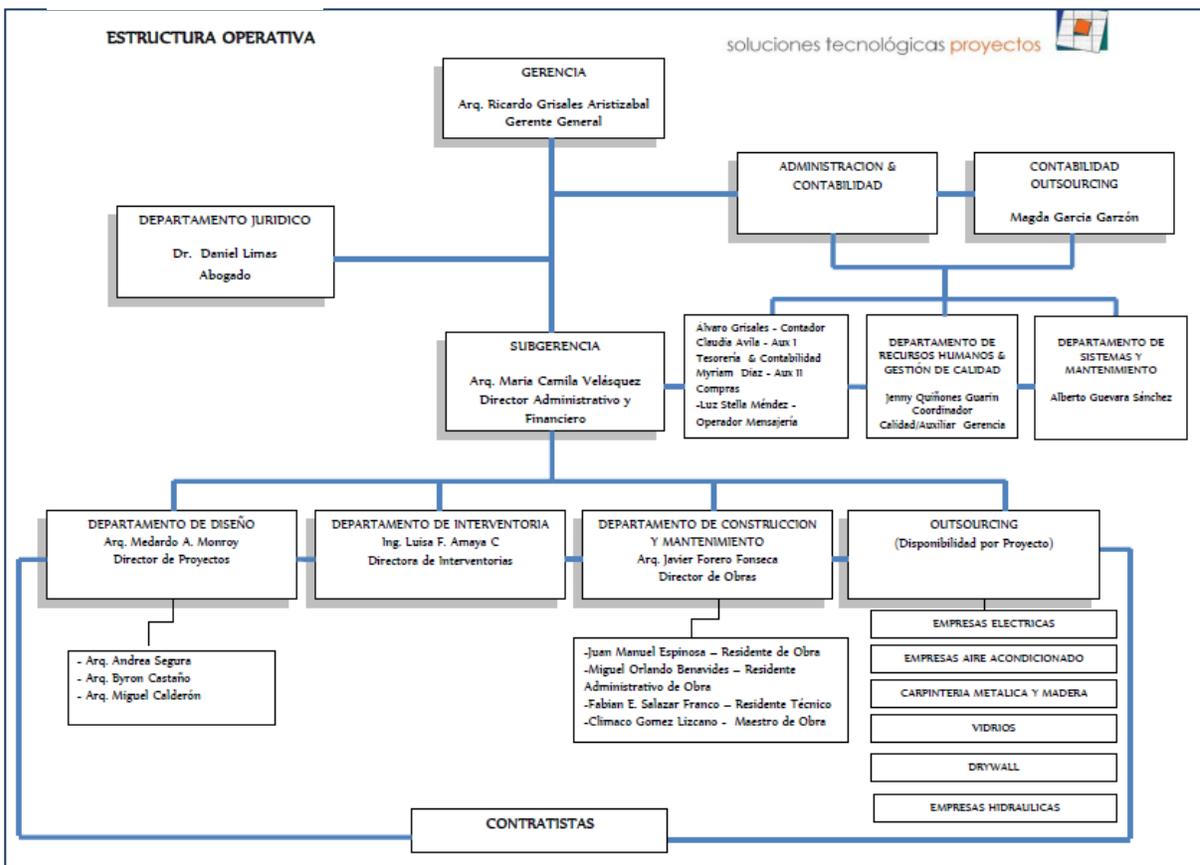
OBJETIVO Organizar las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la compañía						
Duración		Tres meses				
Total Meses:						
						RECURSOS
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Generar un manual de funciones con perfiles de cargos.	a)Reestructurar el organigrama de la compañía	1				
	b)Establecer las competencias y habilidades requeridas en cada cargo	1	Nivel de productividad y cumplimiento por cargo	Implementar y Divulgar el Manual con sus perfiles y funciones de los cargos en un 90%	\$2.000.000	Coordinador de Talento Humano. Auditor de Calidad.
	c) Identificar los procesos en los que interviene el cargo y las condiciones sobre las que debe hacerlo	2				
	d)Redactar el manual correspondiente	2				

5.2.1.1 Actividades

a) Reestructurar el organigrama de la compañía

Teniendo en cuenta el análisis realizado de la compañía, se propone el siguiente organigrama, para implementar dentro del Manual de Funciones.

Fig. 26 Organigrama



Fuente: Autora

b) Manual de funciones

Se propone el siguiente manual de funciones para la compañía:

Este manual de funciones contiene la descripción de actividades que debe seguir un empleado en el momento de ser contratado por la empresa. Incluye además las competencias, entendiéndose como las habilidades, formación y educación a tener en cuenta en el momento de contratar.

De otra parte, identifica el cargo, y el responsable, a su vez señala el jefe inmediato que supervisara el funcionamiento del cargo.

El manual debe ser divulgado a todo el personal de la compañía, una vez identificados cargos y responsabilidades, con base en este se debe hacer seguimiento al personal ya contratado por la organización.

Esta herramienta deberá ser manejada, actualizada y controlada por el Coordinador de Calidad conjuntamente con el Coordinador de Talento Humano.

Se debe actualizar cuando sea necesario, siempre y cuando el cambio sea de fondo y no de forma. Sin embargo, se propone que se actualice cada año.

Fig. 27 Manual de Funciones

Fecha Actualización:			
Denominación: AUXILIAR DE SERVICIO GENERAL			
Jefe Inmediato: COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
Objetivo del Cargo: Prestación de los servicios de aseo general y cafetería.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Primaria básica y/o bachiller académico	Preparar y distribuir las bebidas y alimentos que se requieran en la empresa para atender funcionarios y visitantes, o con ocasión de juntas, reuniones o eventos especiales.
2	FORMACIÓN	No aplica	Responder por el uso adecuado, la conservación física y el buen estado de los bienes y elementos suministrados para el normal desarrollo de sus funciones
3	HABILIDADES	Actitud de servicio Responsabilidad Honestidad Excelentes modales Buena presentación	Realizar, diariamente, las labores de aseo de las oficinas de la compañía mantenerlas en excelente presentación ante propios y extraños.
4	EXPERIENCIA	Mínima de seis (6) meses o un (1) año en el servicio de atención y servicio en general.	Informar, oportunamente a su jefe inmediato, sobre los daños ocurridos al equipo asignado.

Denominación: MENSAJERO			
Jefe Inmediato: COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
Objetivo del Cargo: Realizar las diferentes actividades de mensajería; entregar, recoger de forma oportuna y eficaz cada una de las actividades encomendadas.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Bachiller Académico	Entregar la correspondencia externa que emita la empresa a las diversas instituciones públicas o privadas.
2	FORMACIÓN	Poseer moto con papeles en regla Conocimiento de labores administrativas	Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entrega de pagares, solicitudes de chequeras, estados de cuentas, referencias, entre otros.
3	HABILIDADES	Responsable Capacidad de comunicación Amabilidad Organización Honestidad Buena presentación personal Cooperación	Tramites Bancarios y notariales Entrega de planos y licitaciones.
4	EXPERIENCIA	Haberse desempeñado como mensajero mínimo un (1) año Tener conocimiento de la nomenclatura y las diferentes zonas de la ciudad.	Apoyo de trámites que se requieran para el buen funcionamiento de la empresa.

Denominación: AUXILIAR CONTABLE			
Jefe Inmediato: COORDINADOR CONTABLE Y FINANCIERO			
Objetivo del Cargo: Organizar, verificar, controlar y registrar todos los documentos relacionados con el área contable y apoyar la gestión en la elaboración de informes requeridos por la compañía.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Técnico laboral en Auxiliar contable y/o estudiante de carreras a fines.	Causación de los diferentes temas económicos de la empresa (compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones) etc.
2	FORMACIÓN	Manejo paquete contable Helisa Herramientas básicas de Windows - office Internet Outlook	Manejo y control de inventarios, manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, proyección de estados financieros e informes contables o financieros.
3	HABILIDADES	Capacidad de trabajo en equipo Compromiso Tener iniciativa Capacidad de análisis Organizado	Preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control.
4	EXPERIENCIA	Mínima de un (1) año	Cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.

Denominación: COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Apoyar las diferentes actividades administrativas de la empresa en búsqueda de un mejoramiento continuo de la misma.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	En últimos semestres y/o profesional en carreras contables o administrativas.	Establecer los objetivos a lograr por la unidad y determina los recursos y acciones necesarias para alcanzarlas.
2	FORMACIÓN	Programa contable Helisa Herramientas básicas de Windows office Internet Outlook	Controlar la ejecución del presupuesto. Asignar y supervisar las tareas del personal a su cargo.
3	HABILIDADES	Conocer el funcionamiento de las diferentes áreas de la compañía Trabajo en equipo Ser líder (organizar y dirigir) Manejo de personal Manejo de presupuestos, compras e inventarios	Controlar el movimiento financiero que se llevan en los bancos. Controlar las compras, distribución de materiales, registro de proveedores, facturas y órdenes de pago.
4	EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años	Elaborar informes. Redactar correspondencias, actas, circulares, folletos informativos y otros documentos especiales.

Denominación: COORDINADOR CONTABLE Y FINANCIERO			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Garantizar la exactitud y cumplimiento en los procedimientos contables, fiscales y financieros.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Contador Público (tarjeta profesional)	Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno. Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
2	FORMACIÓN	Software Contable Helisa Análisis financiero y contable Normas fiscales y tributarias Actualización Tributaria Manejo de personal y nomina Aportes a seguridad social	Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación. Realizar arqueos a caja menor, caja principal, caja en dólares, tarjetas de teléfonos, cheques.

3	HABILIDADES	Responsabilidad Capacidad de Análisis Relaciones publicas e interpersonales Compromiso Honestidad	<p>Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencias de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del Dane.</p> <p>Revisar mensualmente la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión, ARP y Cajas de Compensación).</p>
4	EXPERIENCIA	Superior a dos (2) años	<p>Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.</p>

Denominación: COORDINADOR DE MERCADEO			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Implementar estrategias de ventas y comunicación para dar a conocer los diferentes servicios ofrecidos por la empresa en el diseño y ejecución de obras.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Técnicos o tecnólogo en ventas, o carreras afines Tecnico o tecnólogo en arquitectura Tecnico o tecnólogo como delineante	Formular, dirigir y coordinar las actividades y políticas de mercadeo para promocionar la empresa y sus servicios y trabajar con los gerentes de publicidad y promociones cuando sea necesario.
2	FORMACIÓN	En marketing y ventas Manejo programa contable Helisa Herramientas básicas de Windows office Internet	Trazar metas de mercadeo para asegurarle a la empresa un mayor volumen de ventas.
3	HABILIDADES	Servicio al cliente Relación interpersonales y publica Buena presentación personal Organización Responsabilidad	Trabajar con agencias de publicidad para crear campañas publicitarias para la empresa
4	EXPERIENCIA	Mínimo un (1) año	Identificar y evaluar una estrategia de mercadeo basada en el conocimiento de los objetivos de la empresa, mercado y los factores de costos.

Denominación: ALMACENISTA			
Jefe Inmediato: COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
Objetivo del Cargo: Atender y entregar de forma oportuna los requerimientos de los materiales solicitados por los Residentes de Obra y/o Director de Obra y solicitar de manera anticipada para stock los materiales de mayor rotación o que se requieren en la Obra.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Primaria básica y/o experiencia mínima de un (1) año manejando almacén y materiales en obras	Recibir y revisar materiales, repuestos, equipos, y otros suministros que ingresan al almacén u obra.
2	FORMACIÓN	Herramientas básicas de Windows office Conocimiento de materiales de obras	Clasificar y organizar el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.
3	HABILIDADES	Responsabilidad Actitud de servicio Respeto Compromiso Tener sentido de importancia y urgencia Honestidad Integridad y confianza	Elaborar órdenes de entrega y despacha la mercancía solicitada al almacén. Elaborar inventarios parciales y periódicos en el almacén.
4	EXPERIENCIA	Mínima de un (1) año en despacho y recepción de mercancías Control de inventarios	Transcribir la información operando un microcomputador.

Denominación: GERENTE GENERAL			
Jefe Inmediato: JUNTA DIRECTIVA , ASAMBLEA GENERAL			
Objetivo del Cargo: Planificar, dirigir e implementar el cumplimiento de la misión y visión, afín con los objetivos corporativos para el logro de una competitividad organizacional.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Profesional en Arquitectura Project Manager Administrador de empresas	Contratar todas las posiciones gerenciales. Realizar evaluaciones periódicas a cerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
2	FORMACIÓN	Actualizaciones construcción Programas de Diseño (corel draw-autocad-diseño 3d-project) Normatividad ambiental	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas al junta o asamblea.
3	HABILIDADES	Toma de decisiones Ser Líder Autoritario Integridad moral y ética Relaciones interpersonales y publicas	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
4	EXPERIENCIA	Mínimo dos (2) años. Experiencia en actividades del cargo y en el área de diseño, construcción, y arquitectura	Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer.

Denominación: SECRETARIA GENERAL			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Apoyar en el desarrollo de diferentes actividades gerenciales y administrativas.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Técnico laboral en carreras administrativas o estudiante de carreras a fin.	Desarrollar y mantener relaciones productivas y respetuosas. Contestar los teléfonos, pasar comunicaciones y anotar mensajes.
2	FORMACIÓN	Herramientas básicas de Windows office Internet Outlook	Hacer reservaciones de hoteles o transportes. Concertar las citas de su jefe inmediato. Manejar el archivo general y personal.
3	HABILIDADES	Relaciones Interpersonales Capacidad de Comunicación Responsable Honesto Organizada Redacción y presentación de informes	Manejar y mantener al día agendas, directorios, tarjeteros, etc. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos se encuentren informados y desarrollar bien el trabajo asignado
4	EXPERIENCIA	Mínima de un seis (6) meses	Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.

Denominación: JEFE DE MANTENIMIENTO			
Jefe Inmediato: COORDINADOR ADMINISTRATIVO			
Objetivo del Cargo: Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipo de los equipos utilizados en los proyectos.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Ingeniero industrial, electrónico o eléctrico, o estudiante de carreras afines.	Planificar las actividades del personal a su cargo. Supervisar el mantenimiento de las instalaciones.
2	FORMACIÓN	En mantenimiento y reparación técnica de maquinaria pesada y liviana.	Ordenar y supervisar la reparación de equipos.
3	HABILIDADES	Conocimiento técnico y practico Resolución de problemas Responsable Honesto Compromiso	Efectuar inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
4	EXPERIENCIA	De un (1) año en el cargo	Inspeccionar el progreso, calidad y cantidad de trabajos ejecutados. Estimar el costo de las reparaciones necesarias. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

Denominación: RESIDENTE DE OBRA			
Jefe Inmediato: DIRECTOR DE OBRA			
Objetivo del Cargo: Evaluar la calidad y funcionalidad del servicio y/o producto garantizando la productividad en el desarrollo de los mismos.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Profesional en arquitectura Tecnólogo en arquitectura	Responsable directo de la ejecución y manejo de la obra a su cargo, en los aspectos técnicos y administrativos.
2	FORMACIÓN	Conocimiento del proceso tanto del servicio como de las terminaciones Curso Básico: Seguridad industrial Programa Diseño (autocad-project)	Ejecutar la obra de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas en el expediente técnico aprobado, efectuando los respectivos controles de calidad. Realizar supervisión y control de la cadena de abastecimiento.
3	HABILIDADES	Rapidez para la toma de decisiones Sentido de servicio Manejo de relaciones interpersonales Responsabilidad Honestidad Compromiso	Controlar el buen estado de operatividad y el buen uso del equipo mecánico asignado así como el aprovisionamiento oportuno de los insumos necesarios.
4	EXPERIENCIA	Mínima de un (1) año	Suministrar información técnica sobre el desempeño de la obra.

Denominación: DIRECTOR DE OBRA			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Verificar la ejecución de los proyectos dando cumplimiento a los requisitos y necesidades del cliente.			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Profesional en arquitectura PMG	Suscribir el acta de recepción de entrega del terreno donde se ejecutará la obra o proyecto. Supervisar las funciones y ejecución del proyecto.
2	FORMACIÓN	Conocimiento en todas las etapas de ejecución de obras Seguridad industrial y salud ocupacional Programa Diseño (autocad -project)	Dar cumplimiento al cronograma establecido de entrega. Realizar control presupuestal. Realizar control y supervisión de cadena de abastecimiento.
3	HABILIDADES	Rapidez para la toma de decisiones Puntualidad Actitud de servicio Manejo de relaciones interpersonales Responsabilidad Honestidad Compromiso	Reportar actualizaciones presupuestales a la gerencia. Realizar cortes de obra en compañía de proveedores y residente de obra.
4	EXPERIENCIA	Mínima de un (1) año	Controlar y supervisar personal, normas de seguridad dentro y fuera de la obra o proyecto.

Denominación: COORDINADOR DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL			
Objetivo del Cargo: Implementar, mantener y mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008			
No.	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	FUNCIONES
1	EDUCACIÓN	Estudiante universitario o tecnológico	Gestionar control de documentos, registros, auditorías internas, productos no conformes, etc.
2	FORMACIÓN	Auditor Interno de SGC Diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001	Gestionar las acciones correctivas y preventivas. Implementar los formatos, instructivos, caracterizaciones y demás requeridas.
3	HABILIDADES	Transmisión de información Relaciones interpersonales Control de los procedimientos	Identificar oportunidades de mejora, gestionar y aplicar.
4	EXPERIENCIA	Experiencia de un (1) año gestionando Sistemas de Gestión de Calidad	Divulgar y controlar todos los procedimientos del SGC.

Fuente: Autora

En la propuesta B como objetivo se plantea “Crear un sistema de información de reclutamiento para Solpro”. Como estrategia para lograrlo, se define “Elaborar una base de datos de los aspirantes a cada uno de los cargos”, como actividades para llegar a la estrategia, se proponen varias en un tiempo de un mes, con un recurso financiero de \$6.000.000 y con los servicios de un Coordinador de Talento Humano, para llegar a la meta de “Disminuir en un 90% el error humano en la selección de personal”.

Como actividad, no se desarrolla la matriz, ya que esta se propone para implementarla y manejarla a través del programa Helisa GW o Magister RRHH.

5.2.1.2 Propuesta B Crear un sistema de información de reclutamiento

OBJETIVO						
Crear un sistema de información de reclutamiento de SOLPRO						
Duración		Un mes				
Total Meses:		Un mes				
						RECURSOS
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Elaborar una base de datos de los aspirantes a cada uno de los cargos	a) Ingresar a la base de datos las competencias y habilidades requeridas por cargo	1	Tasa de cumplimiento de los perfiles contratados vs los definidos previamente	Disminuir en un 90% el error humano en la selección de personal	\$6.000.000	Coordinador de Talento Humano
	b) Determinar la ponderación de cada una de las variables de decisión	1				

c)Diseñar una matriz de salida que arroje la calificación final del aspirante	2
d)Realizar el manual de uso de la herramienta	3

5.2.1.2.1 Actividades

a) Elaboración de base datos para cada cargo

De acuerdo al manual de funciones diseñado y por conocimiento propio de la empresa se propone habilitar el modulo GW del programa Helisa, comúnmente conocido como Recursos Humanos, este programa permite realizar seguimiento detallado de cada persona desde que ingresa hasta que finaliza su contrato con la compañía. En caso de no estar de acuerdo, se propone instalar el programa Magister RRHH es un programa dedicado al Talento Humano.

En la propuesta C, como objetivo se propone “Identificar cargos, funciones del trabajador y procesos en una compañía”, para llegar a este se plantea como estrategia, “Diseñar un modelo que integre procesos Vs funciones”, que con la ejecución de ciertas actividades, en un tiempo no menor a un mes, se logre llegar a la meta de “Implementar el modelo diseñado”, para lo cual requiere un Profesional de Calidad y la suma de \$2.000.000 de pesos.

Como actividad entregable se diseña el Modelo de Procesos Vs Cargos

5.2.1.2.1.1 Propuesta C Identificar cargos y procesos del trabajador.

OBJETIVO Identificar cargos y procesos del trabajador en una compañía						
Duración		Un mes				
Total Meses:						
						RECURSOS
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
	a) Identificar los cargos en el manual de funciones para el desarrollo del modelo	1				
Diseñar un modelo que integre procesos Vs cargos	b) Tener en cuenta el mapa de procesos para cruzar información con el manual de funciones	2	% de cumplimiento del Modelo diseñado	Implementar estrictamente el proceso diseñado	\$2.000.000	Profesional de Calidad Externo.
	c) Presentar el Modelo a la Junta Directiva y hacer los ajustes necesarios	2				

5.2.1.2.1.1.1 Actividades.

a) Identificar los cargos en el manual de funciones para el desarrollo del modelo

De acuerdo a los componentes de la compañía se mencionan a continuación los cargos:

1. Auxiliar Servicios Generales
2. Mensajero

3. Auxiliar Contable
4. Coordinador Administrativo
5. Coordinador Contable y Financiero
6. Coordinador de Mercadeo
7. Almacenista
8. Gerente
9. Secretaria General
10. Jefe de Mantenimiento
11. Residente de Obra
12. Director de Obra
13. Coordinador SGC

b) Presentar el Modelo a la Junta Directiva y hacer los ajustes necesarios

Ver modelo en el Anexo C.

5.3 GESTIÓN DE MERCADOS

A continuación en el componente de Gestión de Mercados se presentan dos propuestas A y B también referidas en dos objetivos. Para llegar al objetivo de la propuesta A, “Elaborar una herramienta guía de las decisiones de marketing que posicione la marca Solpro” se plantea como estrategia “Elaborar un plan de mercadeo anual”, que soportada con las actividades planteadas, con un recurso

económico de \$20.000.000 y un recurso humano de un ente externo, conlleva al cumplimiento de la meta.

Dentro de los entregables se contempla la opción de contratar una empresa especializada en mercadeo que ejecute todo el Estudio o simplemente una persona interna con conocimiento de la compañía y que brinde sus servicios exclusivamente para esta responsabilidad.

5.3.1 Propuesta A herramienta guía de marketing

OBJETIVO						
Elaborar una herramienta guía de las decisiones de marketing que posicione la marca SOLPRO						
Duración						
Tres meses						
Total Meses:						
RECURSOS						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Elaborar un plan de mercadeo anual	a) Implementar un plan anual de investigación de mercados	1				
	b) Establecer el interés de posicionamiento de la compañía	3	% de cumplimiento de los planes propuestos	Implementar el plan de mercadeo anual	\$20.000.000	Contratar una empresa especializada en mercadeo
	c) Identificar los principales competidores	2				
	d) Conocer las condiciones de mercado	1				
	e) Elaborar el plan que se considere necesario	3				

5.3.1.1 Actividades

a) Implementar un Plan anual de investigación de mercados

- a. Realizar una evaluación de satisfacción del cliente cada 2 meses.
- b. Contratar la investigación de análisis de brecha para los clientes potenciales para identificar las oportunidades de mercado existentes
- c. Ejecutar un benchmarking.

b) Establecer el interés de posicionamiento de la compañía

La empresa busca ser reconocida por sus obras de Interiorismo en los sectores financieros e institucionales.

c) Identificar los principales competidores

- a. Arquitectura e Interiores Ltda.
- b. LGN Arquitectos Ltda.

d) Conocer las condiciones de mercado

Este punto sería resultado de la investigación.

e) Elaborar el plan que considere las variables necesarias

En la propuesta B se propone como objetivo “Establecer una herramienta que proyecte las ventas anuales de la Compañía”, para lo cual se plantea como estrategia “Construir un plan comercial”, que contemple ciertas actividades que al

cabo de un mes y con un presupuesto de \$5.000.000, logre dar cumplimiento a la meta propuesta, “Implementar un plan comercial”.

5.3.2 Propuesta B Herramienta que proyecte las ventas anuales

OBJETIVO Establecer una herramienta que proyecte las ventas anuales de la compañía						
Duración		Un mes				
Total Meses:						
						RECURSOS
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Construir un plan comercial	a)Acopiar el historial de ventas de los últimos 5 años de la empresa	1				
	b)Identificar los sectores de interés para la empresa	2	Tasa de crecimiento de cada sector de interés frente a los últimos 5 años	Implementar el plan de comercial	\$5.000.000	Contratar un profesional en el área comercial
	c)Reunir a los agentes comerciales y entregar sectores especiales y metas mensuales	2				
	d)Implementar un plan comercial de ventas	2				

5.3.2.1 Actividades

a) Acopiar el historial de ventas de los últimos 5 años de la empresa

Recoger en una base de datos las ventas realizadas durante los últimos 5 años de la empresa, en donde se pueda clasificar por cliente, NIT, fecha de compra y servicio prestado. Esto permitirá realizar un plan comercial más adecuado tanto para la empresa SOLPRO como para los clientes potenciales.

b) Identificar los sectores de interés para la empresa

- a. Financiero
- b. Institucional

c) Reunir a los agentes comerciales y entregar sectores especiales y metas mensuales

Este punto dependerá de los resultados de las investigaciones primaria y secundaria que se realicen.

d) Implementar plan comercial de ventas

5.4 LOGÍSTICA

A continuación en el componente de Logística se presentan dos propuestas A y B también referidas en dos objetivos. Para llegar al objetivo de la propuesta A, “Obtener una herramienta de control de inventarios” se plantea como estrategia “Habilitar modulo de inventarios en el software Helisa”, que contempla ciertas actividades y que con un recurso económico de \$2.000.000 y un recurso humano de Coordinador Administrativo y Financiero, ó Ingeniero externo especializado en el programa., conlleve al cumplimiento de la meta, “Generar un sistema de control de inventarios”, en un tiempo no mayor a un mes.

5.4.1 Propuesta A Obtener una herramienta de control de inventarios

OBJETIVO Obtener una herramienta de control de inventarios						
Duración		Un mes				
Total Meses:		Un mes				
RECURSOS						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Habilitar modulo de inventarios en el software Helisa	a)Identificar los cargos que requieren la habilitación del módulo	1				Coordinador Administrativo y Financiero. Ingeniero externo especializado en el programa.
	b)Instalar el módulo en los computadores correspondientes	2	% de abastecimiento del material requerido en las obras	Generar un sistema de control de inventarios	\$2.000.000	
	c)Capacitar a los nuevos usuarios en el módulo	2				

5.4.1.1 Actividades

a) Identificar los cargos que requieren la habilitación del módulo

De acuerdo con el análisis previo de la compañía se propone habilitar el modulo de inventarios en los cargos de: 1.Almacenista, 2.Coordinador Contable y Financiero, 3.Gerente, 4.Auxiliar Contable, 5.Jefe de Mantenimiento, 6.Residente de Obra y 7. Director de Obra.

b) Instalar el módulo en los computadores correspondientes

Una vez aprobada la habilitación del modulo en los cargos mencionados, se sugiere habilitar el ingreso mediante clave personal e intransferible.

c) Capacitar a los nuevos usuarios en el módulo

Es necesario que la persona quien realice la habilitación en cada equipo autorizado, se encargue de capacitar al personal, indicando su funcionamiento y solicitando el uso adecuado de la herramienta, para evitar posibles equivocaciones, que afecten la operatividad de la compañía.

En la propuesta B del componente de Logística, se plantea como objetivo” Constituir un liderazgo en el manejo de la cadena de abastecimiento”, el cual se logra con la “Contratación de un líder que maneje y administre la cadena de abastecimiento”, que contemple tanto el manual de funciones como las actividades planteadas, que disponga de un recurso económico de \$2.500.000 y un recurso humano de un Director de Proyecto, para que en un tiempo no mayor a dos meses llegue a la meta de entregar a tiempo en un 90% los proyectos.

5.4.2 Propuesta B Liderazgo en el manejo de las cadenas

OBJETIVO Constituir un liderazgo en el manejo de la cadena de abastecimiento						
Duración Total		Dos meses				
Meses:						
RECURSOS						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	INDICADOR	META	\$	RECURSO HUMANO
Contratar un líder que maneje y administre la cadena de abastecimiento	a) Definir el manual de funciones del cargo junto con el perfil requerido	1	% de abastecimiento del material requerido en las obras	Entrega de proyectos a tiempo en un 90%.	\$2.500.000	Director de Proyecto.
	b) Capacitar al nuevo funcionario en la compañía	2				
	c) Establecer las metas a cumplir dentro del área que lidera	2				

5.4.2.1 Actividades

a) Definir el manual de funciones del cargo junto con el perfil requerido

Se identifica en el manual de funciones que el cargo que se requiere contratar es un Líder de proyecto o Residente de Obra para ejercer la supervisión y control de la cadena de abastecimiento cuando se requiera en un proyecto.

b) Capacitar al nuevo funcionario en la compañía

Es indispensable que antes de ejercer operatividad en un proyecto, se capacite e induzca al personal contratado de acuerdo al proyecto. Para apoyar esta inducción se puede acudir al Modelo de funciones Vs procesos.

6. CONCLUSIONES

- El componente Logístico es el que presenta la más baja tasa de desarrollo, expresado principalmente en sus variables planeación logística, administración de materiales y sistema de información. Por ende se plantea la opción de contratar un Líder o Residente de Obra para el manejo.
- Continuando con el mismo componente, los sistema de información siguen siendo muy obsoletos y básicos, considerando que hoy se puede manejar la información y control de inventarios a través de software creados especialmente para este servicio. Por tanto se propone implementar el modulo de inventarios en el programa Helisa.
- Por su parte, el componente de Gestión de Mercados presenta su mayor debilidad en la orientación al mercado y en las estrategias de ventas. Por lo cual se hace necesario construir un plan comercial.

- Si bien es cierto que no es necesario un Departamento de Ventas, si se debe contar con los servicios de un profesional especializado en el sector para que coadyuve a las ventas de una forma más directa y específica con los clientes.
- La empresa no cuenta con un Manual de Funciones que identifique los perfiles de cargo y funciones del personal a contratar. Por tanto se propone un Manual de Funciones con cargos.
- Al analizar el componente de Gestión Humana se encontró que sus variables más débiles son las de reclutamiento, seguimiento y planeación. Por ende se requiere habilitar el modulo de Recursos Humanos en Helisa GW.
- La inversión total para el componente de Gestión de Mercados según las propuestas presentadas seria de \$25.000.000 pesos; sin embargo, el beneficio esperado supera los \$50.000.000 pesos al año, dado el crecimiento y posicionamiento que la marca tendría.
- Así mismo, el componente de Direccionamiento Estratégico requiere una inversión de \$4.000.000 pesos según las propuestas de mejora explicadas; no obstante le permitiría a la empresa y a todos sus stakeholders tener una visión clara y concreta de la organización.

7. RECOMENDACIONES

Para que las propuestas de mejora se logren en la empresa es necesario:

- Apoyo decidido por parte de la Gerencia General.
- Compromiso por parte de todo el personal interno y de los partners de la Compañía.
- Divulgar a todo el personal los nuevos procesos, formatos y cambios en general, para el buen manejo y uso de las herramientas.
- Romper el miedo a los paradigmas de todo el equipo de trabajo, creando programas de sensibilización y capacitación de las nuevas herramientas.
- Asumir una actitud positiva al progreso por el desarrollo e implementación de las nuevas herramientas.

- Contemplar y provisionar el recurso financiero necesario para implementar los programas.
- Implementar los cambios propuestos en los tiempos estipulados y con los recursos humanos planteados.
- Colaboración decida de todo el personal de la Compañía.

8. BIBLIOGRAFÍA

- PEREZ, Uribe Rafael Ignacio, NIETO Potes Mauricio, VELASQUEZ Contreras Andrés, CASTELLANOS Gonzalo, GARZON Gaitán Mario, VARGAS Hugo Alfonso, ALFONSO Nury, CALIXTO Nancy, RODRIGUEZ Alexis, PALACIO Saldarriaga Mery Rocio, LOPEZ Luis Guillermo, VIDAL Arizabaleta Martha, LOPEZ de Mesa Jaime. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Agosto de 2009.
- JURAN, Joseph M; Juran y la Planificación para la Calidad.(Segunda Edición)
- DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: Ediciones Díaz de Santos, 2008.
- ICONTEC; Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación.
- DOCUMENTOS INTERNOS SOLUCIONES TECNOLOGICAS PROYECTOS LTDA 2005-2010

- KAPLAN Robert and NORTON David, The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2000, p. 416.
- WHEELEN, Thomas y HUNGER David. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson Prentice Hall. Decima Edición.
- AYALA RAMÍREZ, Ricardo. Director de Estudios e Investigaciones de la Cámara de Comercio de Bogotá.
- <http://www.aei-col.com/>
- <http://www.rphingenieria.com/quienesomos.htm>

ANEXO A

Brochure Corporativo

ANEXO B

Modelo de Encuesta Grupo Objetivo

1. Cuál es su vínculo con la Empresa SOLPRO LTDA?

Trabajador Directo	Contratista	Subcontratista	Temporal

2. A qué área pertenece?

Logística	Gestión de Mercados	Gestión Humana	Operaciones	Administrativo y Financiero

3. Durante cuánto tiempo ha prestado sus servicios a la empresa?

Menos de 1 año	1 Año	2 Años	3 Años	5 Años o mas

4. Conoce si la Empresa cuenta con Misión y Visión?

SI	1
-----------	----------

Continúe

NO	2
-----------	----------

Pase a P6

5. Qué recuerda de la misión y la visión de la empresa?

MISIÓN	VISIÓN

6. Voy a leerle la misión y la visión de la compañía y voy a pedirle que me diga cómo siente usted que aporta a que se cumplan sus planteamientos?

MISIÓN	VISIÓN
<p>El grupo de personas que conforman la organización Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., dentro del propósito fundamental de crear ambientes adecuados de trabajo en condiciones óptimas de eficiencia y rendimiento humano y tecnológico acorde con los requerimientos actuales del mundo empresarial colombiano, brinda servicios de arquitectura, construcción, interventoría, consultoría, e ingeniería eléctrica, lo mismo que mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física de las instalaciones contando, para el efecto, con todo el soporte técnico y logístico necesario para brindar la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes. Nuestra compañía reconoce las crecientes necesidades de las Empresas a quienes servimos por obtener una rápida, eficiente y ágil consecución en la prestación de los servicios. Por esta razón el potencial de la organización se orienta decididamente hacia el soporte técnico adecuado que brinde verdaderas Soluciones Tecnológicas</p>	<p>Posicionar al 2015 a Soluciones Tecnológicas Proyectos Ltda., En el primer nivel como prestadora de servicios de arquitectura a nivel regional y nacional logrando el reconocimiento necesario para permitir una proyección internacional basada en la calidad en el servicio, trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, y compromiso con la satisfacción de las necesidades del cliente. El bienestar de nuestros clientes y de las generaciones da sentido a nuestro trabajo como arquitectos por el desarrollo sostenible</p>

7. Califíque de 1 a 5 el aporte que hace cada área al cumplimiento de la Misión y Visión?

Área	Calificación					
Logística	1	2	3	4	5	6
Gestión de Mercados	1	2	3	4	5	6
Gestión Humana	1	2	3	4	5	6
Administrativo y Financiero	1	2	3	4	5	6

8. Califíque de 1 a 5 su relación con los miembros de cada área?

Área	Calificación					
Logística	1	2	3	4	5	6
Gestión de Mercados	1	2	3	4	5	6
Gestión Humana	1	2	3	4	5	6
Administrativo y Financiero	1	2	3	4	5	6

ANEXO C

Modelo de Procesos Vs Cargos