

**PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA EN DIMEL INGENIERÍA S.A.**

CLAUDIA PATRICIA GUTIÉRREZ CERÓN

Directora:

SYLVIA CUJAR

**Magister en Administración de Empresas (MBA), Universidad del Valle
Psicóloga, Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2011**

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo general.....	6
2.2 Objetivos específicos	6
3. REFERENTES TEÓRICOS	7
3.1 Teorías administrativas soporte para resolver el problema.....	7
3.2 Teoría, problema, organización.....	10
4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
4.1 Breve reseña histórica.....	11
4.2 Productos y servicios	11
4.3 Mercado.....	12
4.3.1 Compradores o usuarios.....	12
4.3.2 Competidor.....	12
4.3.3 Proveedor	14
4.3.4 Posición estratégica.....	14
4.4 Stakeholders	15
4.5 Estructura organizacional.....	16
4.6 Políticas de administración personal.....	16
5. ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA DIMEL INGENIERÍA S.A.....	19
5.1 Organigrama Área Administrativa y Financiera DIMEL INGENIERIA S.A.....	19
5.2 Cargos, funciones y competencias	19
6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO, SUS	

CAUSAS Y EFECTOS	20
6.1 Análisis de la cadena de valor	20
6.2 Analisis DOFA	23
6.2.1 Análisis externo	23
6.2.2 Análisis Interno	24
6.2.3 Matriz DOFA	25
6.3 Analisis de vulnerabilidad	26
7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	30
7.1 Direccion adm,inistrativa y financiera	30
7.1.1 Misión	30
7.1.2 Visión	30
7.1.3 Objetivos	30
7.1.4 Estructura Dirección Administrativa y Financiera	31
7.2 Estructura por procesos	31
7.2.1 Gestión Humana.....	32
7.2.2 Gestión Contable y Costos	33
7.2.3 Gestión de Almacén	34
7.2.4 Gestión de Compras y Aprovisionamiento	35
7.3 Indicadores de Gestión.....	36
8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	40
9. CONCLUSIONES	42
10. RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Relación entre la teoría y los problemas de la organización	10
Tabla 2. Clientes.....	12
Tabla 3. Matriz de cadena de valor	21
Tabla 4. Matriz POAM.....	24
Tabla 5. Matriz PCI.....	24
Tabla 6. Matriz DOFA.....	26
Tabla 7. Matriz de vulnerabilidad	27
Tabla 8. Estrategias derivadas del análisis de vulnerabilidad	28
Tabla 9. Indicadores de gestión.....	37

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Grupos Estratégicos.....	13
Figura 2. Posición estratégica de la empresa	14
Figura 3. Organigrama	19
Figura 4. Cadena de valor	20
Figura 5. Calificación general de las actividades de la cadena de valor	23
Figura 6. Matriz de vulnerabilidad.....	27
Figura 7. Organigrama propuesto para la Dirección Administrativa y Financiera	31
Figura 8. Organigrama de Gestión Humana	33
Figura 9. Organigrama de Contabilidad.....	34
Figura 10. Organigrama del Almacén	35
Figura 11. Organigrama de Compras	36

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama	46
Anexo B. Cargos y competencias	47
Anexo C. Cargos y funciones.....	50

RESUMEN

Diseñar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A., es el objetivo general de este proyecto. Para su cumplimiento se plantearon como objetivos específicos, describir la estructura actual del área, realizar el diagnóstico de las condiciones actuales, para identificar las oportunidades de mejoramiento y desarrollar la propuesta de reestructuración.

Se realizó un estudio descriptivo soportado con fuentes primarias, entrevistas con los socios fundadores de la empresa y creación de grupos de trabajo formales; los integrantes que participaron fueron los directivos de las demás áreas de la empresa y otro grupo se conformo con los miembros del equipo de trabajo del área Administrativa y Financiera. Y fuentes secundarias como la teoría de la administración, diseño organizacional, comportamiento organizacional, administración estratégica y gerencia estratégica.

El diagnóstico actual de la empresa y la aplicación de herramientas administrativas como la cadena de valor, la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el método DELPHI (método de expertos) y el análisis de vulnerabilidad arrojaron que dentro de las mejoras de procesos, un proceso crítico a mejorar es el área Administrativa y Financiera, en la cual se identificaron debilidades de la estructura administrativa que pueden ser transformadas en oportunidades de mejora y crecimiento, por lo cual se presenta la propuesta de reestructuración Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A. Las principales conclusiones de los resultados son: modificar la estructura de cargos del área actual, estructurar los cuatro procesos de apoyo claves que son contabilidad y costos, gestión humana, almacén y gestión de compras y aprovisionamiento, revisión y levantamiento de manuales de funciones de los cargos del área, desarrollo de la matriz de competencia de los cargos y el planteamiento de indicadores de gestión de las áreas de apoyo.

Palabras clave: reestructuración administrativa y financiera, servicios de ingeniería eléctrica.

ABSTRACT

The major objective of this project is design a Proposal for Restructuring the Administrative and Financial Area for DIMEL INGENIERIA S.A. The specific objectives were to describe the current structure of the area, making a diagnosis of current conditions, identify opportunities for improvement and developing the proposal.

A descriptive study was supported by primary sources, such as, interviews with the founders of the company and it was created formal working teams, and the members who participated it were the directors of other areas of the company; and another groups, with members of the Administrative and Financial Area team. The second source was management theory, organizational design, organizational behavior and strategic management.

The company's current diagnosis and the application of managements tools such as Chain Value, DOFA (strengths, weaknesses, opportunities, threats), the Delphi Method (method of experts) and Vulnerability Analysis, showed that improvements in processes at the Administrative and Financial Area, where it was identified weaknesses in the administrative structure, -can be turn into opportunities for improvement and growth, as a result of the proposal of Restructuring the Administrative and Financial Area for DIMEL INGENIERIA S.A.

The main conclusions of the study are to modify the structure of current jobs, design and structure the four support processes, which are cost and account, human resources management, purchasing and procurement management; and review the functions and position of the current area, develop of the competition matrix for jobs and to approach performance indicators in the areas of support.

Key words: administrative and financial restructuring, engineering electrical services.

INTRODUCCIÓN

Se evidencia la necesidad de presentar una propuesta de mejora del área administrativa y financiera de la empresa DIMEL INGENIERIA S.A., debido al veloz ritmo de crecimiento que está viviendo; según el criterio de la alta gerencia y la observación de la autora quien se encuentra vinculada a esta empresa. El área administrativa actual sigue trabajando con la estructura de una empresa pequeña e informal; lo que se busca con la propuesta es mejorar la eficiencia entre los recursos disponibles como el personal, recursos financieros y la integración de las relaciones internas de cada área, de forma que se establezca una alineación acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

La importancia de la propuesta es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar su adaptación a los cambios del mercado.

Con este estudio se intenta resaltar la importancia del área Administrativa y Financiera para la empresa, y lograr que los directivos de las demás áreas, vean en la propuesta una área Administrativa y Financiera de apoyo y soporte del negocio.

El mayor aporte de la propuesta, consiste en entregar un área estructurada con unos objetivos y gran potencial de talento humano, debidamente capacitado y preparado para atender las necesidades y requerimientos de manera efectiva, eficaz y confiable.

La propuesta se realizó iniciando con un planteamiento del problema, fijando un objetivo general y unos específicos, una contextualización de la organización, con una breve reseña histórica, posición estratégica del negocio, productos y servicios, mercado y estructura organizacional, construcción del marco teórico para el diseño de la propuesta, se realizó un diagnóstico de la organización con la aplicación de algunas herramientas administrativas como el Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), el método DELPHI (método de expertos), el Análisis de la Cadena de Valor, y el Análisis de Vulnerabilidad, como resultado se propone la opción para realizar la reestructuración del área Administrativa y Financiera.

Los resultados muestran que la empresa es vulnerable en cuanto al desarrollo de competencias de los trabajadores y está en peligro frente al sistema de información, manual de funciones y responsabilidades del cargo y, la implementación de políticas de retención y bienestar de los trabajadores.

Con base en estos resultados se propuso la reestructuración del Área Administrativa y Financiera de DIMEL INGENIERIA S.A. , con el modelo del organigrama general del área, misión , visión , objetivos y la definición de las unidades organizacionales: contabilidad y costos, compras y aprovisionamiento, gestión humana y almacén, estructuras flexibles y adaptables con capacidad de soportar los cambios de acuerdo a las necesidades del negocio y el planteamiento de los indicadores de gestión, enfocados al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIMEL INGENIERIA S.A nació en Octubre de 1989, como una empresa de servicios de ingeniería eléctrica, de diseño de redes y montajes eléctricos; posteriormente empezó a fabricar accesorios y herrajes eléctricos y telefónicos, atendiendo pequeños clientes en el mercado del Valle de Cauca.

En el año 2002 los socios fundadores, vieron la oportunidad de negocio en la fabricación de postes metálicos para iluminación, semáforos , redes de energía , mástiles metálicos para iluminación y telecomunicaciones; de aquí se derivó el crecimiento en su infraestructura física y diversificación del portafolio de productos y servicios, los cuales hacen parte de las obras de electrificación y transformación física de nuestro país y en proyectos de gran importancia en Centro y Latino América.

El crecimiento tan importante que ha tenido la compañía a través de los años, se ve reflejado en su actual planta productiva de 12.500 m², modernas instalaciones administrativas y presencia en el mercado nacional e internacional.

Los socios fundadores, son conscientes del cambio organizacional de DIMEL INGENIERIA S.A. y su necesidad de reestructurar el área Administrativa y Financiera, para mejorar el desempeño de sus recursos, una adecuada distribución de las cargas laborales, puestos de trabajo alineados con los objetivos estratégicos, los procesos y la cultura organizacional.

La propuesta de reestructuración, está basada en el modelo de diseño organizacional, desarrollando unidades organizacionales focalizadas, en la cultura organizacional, las relaciones de colaboración, trabajo en equipo, capacitación y el desarrollo de las competencias del recurso humano. Dotando así al área Administrativa y Financiera de una estructura formal, moderna, dinámica y flexible, que posibilite una administración eficiente, oportuna y de calidad (Draft, 2007).

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL Ingeniería S.A.

2.2 Objetivos específicos

-Describir la estructura actual del área administrativa y financiera de la empresa DIMEL INGENIERÍA S.A.

-Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales para identificar las oportunidades de mejoramiento.

-Desarrollar la propuesta de reestructuración del área de estudio de la organización.

3. REFERENTES TEÓRICOS

Haciendo una revisión de las diversas teorías administrativas, encontramos a Henry Fayol (1841-1925), uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, el modelo burocrático de Weber (1864-1920) quien sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa; desde el énfasis de la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), el cual descrito por primera vez por Peter Drucker. Las herramientas administrativas modernas como la Cadena de valor, propuesta por Michael Porter y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), utilizadas por autores como Thompson y Strikland(1998) y David (1997), son técnicas sencillas basadas en análisis simples y lógicos, que permiten realizar un diagnostico actual de la empresa, y proporcionan información necesaria para la implantación de acciones de mejora dentro de la empresa. Las anteriores teorías y herramientas administrativas modernas proporcionaran los cimientos, para la propuesta de “Reestructuración del Área Administrativa y Financiera de DIMEL INGENIERIA S.A.”

3.1 Teorías Administrativas soporte para resolver el problema

Haciendo una revisión de las diversas teorías administrativas se encontró a Henry Fayol (1841-1925) quien, desde el énfasis en la teoría organizacional, definió las funciones básicas de la empresa: el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los principios generales de administración como principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa; Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios (Chiavenato, 2004, p.102).

También se encontró la Teoría Organizacional, la cual es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan (Gareth, 2008, p.7).

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la estructura organizacional como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional; tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización. (Robbins, 2000, p.122).

El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera (Gareth, 2008, p.8).

Un modelo a destacar es el modelo estructural por procesos, en el cual, la organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados. Este modelo organizacional se fundamentara entonces en niveles participativos más que impositivos, en la dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, y así se le dará un sentido al trabajo con un alto valor agregado.

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad mínima de la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos (Chiavenato, 2004, p.204).

La administración por objetivos no es un concepto nuevo. Fue descrito por primera vez por Peter Drucker en la década de los años 40. Su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual (Gareth, 2008, p.15).

La administración por objetivos se describe como un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y cumplir con los presupuestos de operación. (Gareth, 2008, p. 135)

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve (actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Y en poner más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strickland (1998) .

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997): Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA y Estrategias DA.

3.2 Teoría, problema, organización.

“Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera” (Gareth, 2008, p.9).

Paralelamente, se realiza un análisis general de la organización DIMEL INGENIERIA S.A., en el cual se ubica un panorama de la estructura actual, la cultura organizacional, el diseño y cambio organizacional, mediante observación directa, y se evidencian algunas debilidades en la estructura y el diseño organizacional del área de estudio y se plantean algunas propuestas generales para realizar la propuesta, la cual está fundamentada en la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), En la tabla 1 se subraya la relación entre teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacional, así:

Tabla 1. Relación entre la teoría y los problemas de la organización.

Teoría Organizacional		
Análisis del funcionamiento del Área Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A.		
Estructura Organizacional	Diseño y Cambio Organizacional	Cultura Organizacional
El Área Administrativa y Financiera, no está integrada con los procesos misionales de la empresa. *Cargos del área administrativa no están integrados dentro de la estructura administrativa.	Diseño de la estructura del área administrativa. *Implementación de indicadores del área administrativa. *Levantamiento de los manuales y perfiles de cargos. *Diseño de matriz de competencias.	Trato de los superiores hacia los trabajadores (respeto), justicia, equidad, honestidad con los trabajadores, no existe compromiso, sentido de pertenencia. *Funciones, responsabilidades (cargas de funciones no son equitativas).

Fuente: La autora con base Gareth, G. R. (2008) Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Ed. Pearson Prentice Hall, p. 8.

4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Breve reseña histórica

DIMEL INGENIERIA S.A., fue fundada el 17 de Octubre de 1989, por tres ingenieros electricista y fundadores Luis Fernando Gutiérrez Cerón, Jorge Isaac Mosquera Lasso y Gustavo Adolfo Ortiz Navia. Nació como una empresa de servicios de ingeniería eléctrica para diseño de redes y montajes eléctricos. En el año de 1993 incursionan en la fabricación y comercialización accesorios y herrajes eléctricos y telefónicos, atendiendo pequeños clientes en el mercado nacionales,

Luego de algunos años, los socios fundadores, vieron la oportunidad de negocio en la fabricación de postes metálicos, la empresa inicio un crecimiento en su infraestructura física, diversificación del portafolio de productos y servicios y participación en los mercados nacionales e internacionales. Actualmente DIMEL INGENIERIA S.A. cuenta con dos unidades estrategias de negocio (UEN):

1. Fabricación: postes y mástiles de acero para redes eléctricas, telecomunicaciones, semaforización e iluminación.
2. Obras de Infraestructura: prestación de servicios de ingeniería construcción y montaje de redes eléctricas, subestaciones eléctricas y telefónicas, cimentación e instalación de postes y diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas.

Según información de los socios Luis Fernando Gutiérrez Cerón, Jorge Isaac Mosquera Lasso y Gustavo Adolfo Ortiz (2010), en estos 22 años ha logrado consolidarse tanto a nivel nacional como internacional, brindando a los clientes industriales y comerciales soluciones integrales.

4.2 Productos y servicios

Con un amplio respaldo ofrecido por el grupo de ingenieros y técnicos, la empresa ofrece a los clientes el siguiente portafolio:

Postes metálicos para redes eléctricas
Postes metálicos para iluminación
Mástiles metálicos para iluminación y telecomunicaciones
Postes semáforo
Obras de infraestructura

4.3 Mercado

El sector eléctrico colombiano está constituido por todas las empresas que a nivel nacional se dedican a las distintas actividades relacionadas con la generación, distribución, transporte y comercialización del bien “energía eléctrica” tanto dentro como fuera de Colombia, así como de aquellas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de bienes o suministros, y prestación de servicios conexos a la energía eléctrica (Cámara de Comercio Medellín para Antioquia, 2008).

DIMEL INGENIERIA S.A. participa en un sector dinámico con enormes capacidades de crecimiento pero sobre todo con un gran potencial de expansión y crecimiento a nivel internacional.

4.3.1 Compradores o usuarios

El target se basa en clientes industriales los cuales se han segmentado de la siguiente manera:

- Clientes gubernamentales: El Estado
- Clientes industriales: Sector Energético – Empresas Electrificadoras.
- Clientes comerciales: Distribuidores, mayoristas que atienden al sector energético, constructoras y personas naturales y/o jurídicas.

En la tabla 2, se presenta la composición de los clientes de DIMEL INGENIERIA S.A., donde el 80% de los clientes son industriales, quienes son altamente especializados y se requiere de un gran conocimiento técnico para satisfacer sus necesidades y deben cumplir con la regulación del reglamento técnico del sector energético: RETIE (Redes), RETILAP (Alumbrado) y Norma NTC2076 (Galvanizado), además la mayoría de las empresas electrificadoras solicitan unas especificaciones técnicas en espesor de lámina, tipo de soldadura, entre otras. El otro 20% son clientes comerciales, quienes son grandes distribuidores de productos eléctricos. Ver detalle en Tabla 2.

4.3.2 Competidor

De acuerdo con información suministrada por la Dirección comercial – socio fundador Jorge Isaac Mosquera Lasso (2011) el mercado de los postes en Colombia está representado por los fabricantes de postes de concreto, postes de madera y postes metálicos.

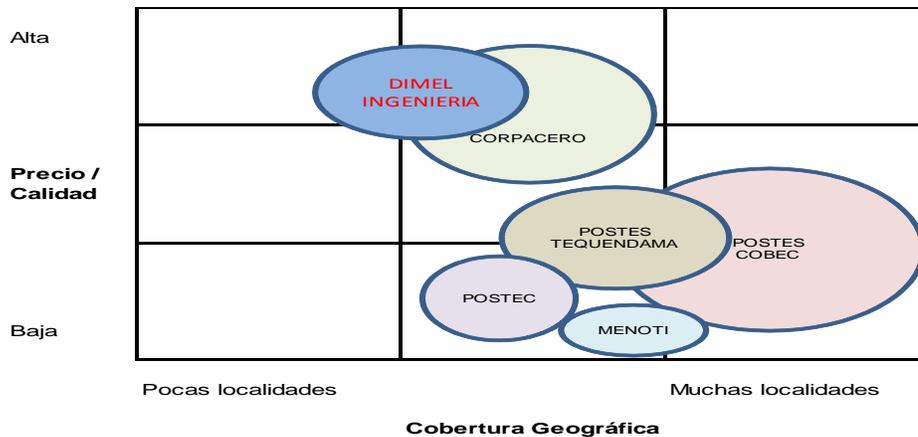
Tabla 2. Clientes.

Clientes Industriales	Clientes Comerciales
Son aproximadamente el 80% de la base de clientes en la unidad de negocio de fabricación.	
CODENSA EPSA EMCALI ESSA ISA EPM ELECTROCOSTA ELECTROCARIBE CHEC ECC	CASA DEL BOMBILLO DISCELESA ELECTRICAS MEDELLIN MEGAPROYECTOS CONSORCIO ELECTRICO DEL SUR

Fuente: La autora con base en información obtenida del informe de gestión de DIMEL INGENIERIA S.A. 2010.

En la figura 1 se presenta el mapa de grupos estratégicos, en la cual se puede apreciar que DIMEL INGENIERIA S.A. tiene una ubicación de cobertura geográfica media y precio-calidad alto frente a sus competidores, resaltando que el único competidor directo en la fabricación de postes metálicos es la empresa Corpacero.

Figura 1. Mapa de Grupos Estratégicos.



Fuente: La autora con base en THOMPSON, Arthur. (2008). *Administración Estratégica*. 15 ed. México: Mc Graw Hill, p.83.

4.3.3 Proveedor

Los proveedores son grandes grupos empresariales con gran experiencia y conocimiento del sector energético. Según el socio fundador Gustavo Adolfo Ortiz Navia (mayo de 2011), algunos de los proveedores más representativos son:

Acesco
Acerías Paz del Rio
Agofer
Metaza
Grupo Thernium
Ferretería G y J
Ferretería Barbosa
Cryogas

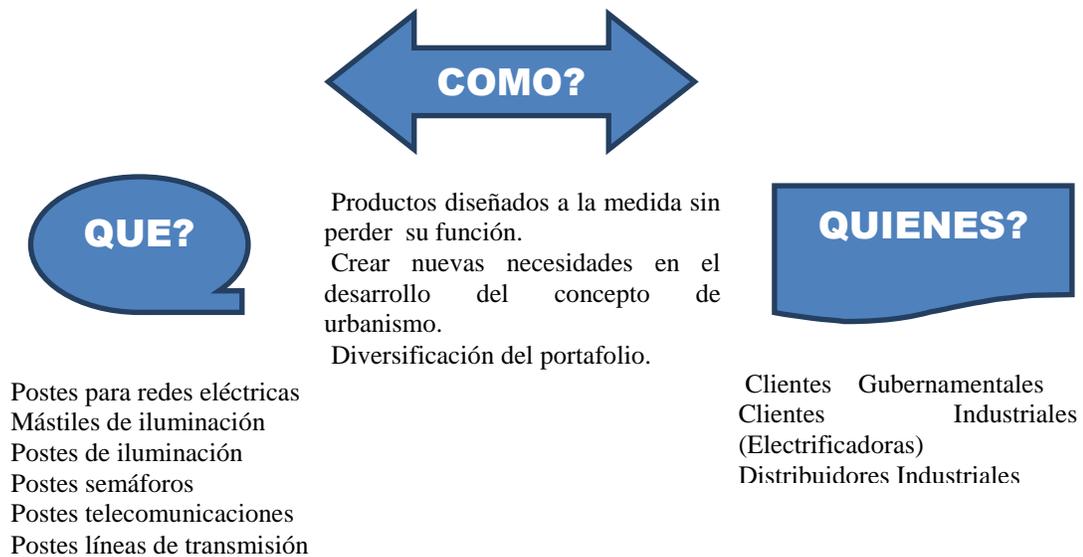
4.3.4 Posición estratégica

La evolución en la producción de postes en Colombia ha estado de la mano de la empresa DIMEL INGENIERIA S.A., innovando con diseño y materiales, liderando el mercado nacional.

Todo proceso de infraestructura vial, renovación urbana y de mejoramiento de espacios públicos, requiere un cambio de postes, con productos modernos y de diseño y esa es la vocación de la organización.

En la Figura 2 se aplicó la metodología que Michael Porter, para construir la posición estratégica del negocio, que está conformada por un QUE? Postes metálicos para redes de energía y para iluminación, mástiles metálicos para iluminación y telecomunicaciones, postes semáforo COMO? desde que se empezó a fabricar el producto se incorporaron elementos diferenciadores y poco a poco se creó la necesidad en el mercado de tener un poste, no sólo para cumplir una función de iluminar o sostener redes, sino que sirviera en la parte ornamental y de renovación urbana QUIENES? Los clientes de DIMEL INGENIERIA S.A.

Figura 2. Posición estratégica de la empresa.



Fuente: La autora con base en THOMPSON, Arthur. (2008). *Administración Estratégica*. 15 ed. México: Mc Graw Hill.

4.4 Stakeholders

Las partes interesadas son las internas, que son personas que se encuentran más apegadas a la organización y las interesadas externas son personas que no son dueñas de la organización ni tampoco son trabajadores de esta, pero si tienen algún interés en ella (Gareth, 2008, pp.28-31).

Desde esta perspectiva, en DIMEL INGENIERIA S.A. encontramos:

Accionistas: Parte de este equipo de actores son propietarios de la empresa y están enfocados en la perdurabilidad de la compañía comprometida con la responsabilidad social e incrementar sus ganancias.

Sociedad: los habitantes de ciudades y municipios del país que son beneficiarios del progreso de electrificación de sus regiones y además por la geografía de nuestro territorio

la empresa han logrado llegar a zonas de difícil acceso para prestar sus servicios beneficiando a la comunidad.

Gobierno: son clientes y actores importantes de la empresa ya que con los planes de desarrollo territoriales (P.O.T.) que deben desarrollar para la comunidad, la empresa participa en estos megaproyectos.

Reguladores: los bancos y compañías de financiamiento son aliados financieros estratégicos, para el crecimiento de la empresa y el reconocimiento especial al Banco de Occidente que ha creído y acompañado a la empresa desde sus inicios en los años noventa.

Proveedores: el acero y el Zinc (Galvanizado) son la materia prima esencial para nuestro producto, siderúrgicas, grandes distribuidores, comercio eléctrico y empresas transportadoras. Son nuestros principales proveedores.

Colaboradores: la empresa con un staff 200 trabajadores directos y 30 contratistas.

Clientes: empresas electrificadoras, el sector público, sector privado tanto nacional como internacional.

4.5 Estructura organizacional

Se entiende por estructura organizacional, el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización (Gareth, 2008, p.7).

En el Anexo A se presenta el organigrama de la empresa, el cual se obtuvo de manera directa del Sistema de Gestión de Calidad (2010). La descripción del organigrama se realiza mediante observación directa, está compuesto por el nivel institucional; Gerencia General, Subgerencia Comercial y cinco niveles intermedios en departamentos Directivos, en cabeza de siete personas y el nivel operacional con una planta de personal aproximada de 200 colaboradores. El estilo gerencial es centralizado y el nivel de autoridad está concentrado en la Gerencia General.

En el Anexo B se relacionan todos los cargos, con sus objetivos y competencias.

4.6 Políticas de administración personal

De acuerdo a información obtenida del área de Recursos Humanos (2010), establecer políticas claras para ejercer el control interno en torno a las actividades de orden

administrativo y manejo de personal, tales como: control de personal, nóminas, pagos por productividad, préstamos al personal y bienestar para los trabajadores.

Control de personal. El personal vinculado a DIMEL INGENIERIA S.A., deberá regirse por las normas establecidas por el Código Sustantivo del Trabajo y por el Reglamento de Trabajo establecido en la empresa y aprobado por el Ministerio de Protección Social. .

Los trabajadores deberán seguir el conducto regular para la solución de cualquier conflicto relacionado con su trabajo, esto es: deberán acudir en primera instancia a su jefe inmediato y en segunda instancia al jefe superior, si no encuentra solución, podrá comunicarse, con el Director de Recursos humanos. Cada vez que se presente un cambio en las condiciones contractuales inicialmente pactadas se deberá hacer de forma inmediata el otrosí al Contrato, indicando los cambios y la fecha de aplicación. Este documento elaborado por el área de Recursos Humanos y debidamente firmado por el trabajador.

Nóminas. DIMEL INGENIERIA S.A., cumplirá eficientemente con lo establecido por la Ley Colombiana referente al pago de Salarios, pago de prestaciones sociales, aumentos de ley y pago a la seguridad social y Parafiscales.

Aumento de Salario. El trabajador que solicite un aumento en su salario deberá hacerlo por escrito con el visto bueno de su jefe inmediato y las justificaciones y argumentos requeridos que ameriten el aumento. Las solicitudes se canalizarán en la Dirección Administrativa y Financiera, quien hará la respectiva revisión y finalmente la Gerencia o su delegado será quien autorice los respectivos aumentos.

Cuando se presente un cambio de cargo, homologación salarial, se procederá de la siguiente forma: El trabajador deberá cumplir con el perfil para desempeñar el nuevo cargo, conforme a los requerimientos de DIMEL INGENIERIA S.A., el trabajador tendrá un mes de periodo de prueba para demostrar sus competencias para permanecer en el cargo. Si el trabajador cumple con los requerimientos del cargo, el jefe inmediato diligencia el formato para este fin y busca aprobación de la Dirección o Gerencia. Cuando se trata de homologación se aplicará los salarios estipulados en la escala salarial existente en la compañía, sino aplica se solicitará ante gerencia el salario a otorgar por su desempeño. Los salarios se aplicarán de acuerdo a la escala salarial autorizada en la empresa y por ningún motivo se acepta asignación de salarios que no correspondan con los cargos reales. No se aceptan cambios de la escala salarial a personal que no desempeñe el oficio para el cual fue contratado o que no cumpla con todos los requisitos exigidos.

Pagos por Productividad. La Gerencia para incentivar el compromiso y valorar el trabajo de los colaboradores de la empresa, han establecido unas escalas de retribución económica por cumplimiento 100% de los planes de producción mensuales, que equivale al 50% del salario básico mensual de los trabajadores.

Los pagos por cumplimiento en los planes de producción, para el personal administrativo y directivos podrán ser equivalentes a una retribución económica o días compensatorios.

Los Jefes y Supervisores son los responsables de autorizar, revisar, validar y aprobar la liquidación de la productividad de cada uno de los trabajadores a su cargo. La liquidación de la productividad deberá presentarse, sin excepción, junto con la pre-nomina los días 20 de cada mes, el valor quedará incluido para el siguiente mes. Es responsabilidad de los Jefes directos asegurar la veracidad de la liquidación de la productividad, con el fin de evitar cobros sin justificación

Bienestar de los trabajadores. Los trabajadores, son el pilar fundamental de la organización, razón por la cual la Gerencia, proporciona beneficios económicos y compensatorios de los trabajadores.

Los prestamos al personal, el trabajador que así lo requiera, debe presentar solicitud por escrito a la Dirección Administrativa y Financiera, tramita la solicitud aprobada y autorizada con Tesorería e informe a la Dirección de Recursos Humanos para el debido registro en la nómina. En estos casos primará la necesidad del trabajador por encima de los procesos de generación de cheques y programaciones.

Los trabajadores que lleven más de 3 años en la compañía, quienes cumplan con los niveles de desempeño y los resultados establecidos para los cargos de la compañías, la empresa les proporcionara un auxilio de estudio para carreras técnica, tecnológicas, profesionales y especializaciones, el porcentaje de aporte de la empresa está establecido en unas escalas de retribución económica.

Los trabajadores gozaran de un auxilio del 50% para alimentación en el casino construido dentro de las instalación de la planta, el valor restante será descontado al trabajador del pago de la nomina. La Dirección de Recursos Humanos administrara los auxilios patrocinados por la Gerencia como: seguro de vida, póliza de exequias, Auxilio Lentes y Montura, Medicina Prepagada de acuerdo al tiempo laborado de cada trabajador. Por medio del departamento de salud ocupacional se programaran totalmente gratis jornadas de vacunación, de desparasitación, jornadas de salud odontológicas, exámenes médicos periódicos, exámenes gerenciales, todo con el objetivo de lograr un mejor clima laboral.

5. ESTRUCTURA ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA DIMEL INGENIERÍA S.A.

En este capítulo se presenta la estructura del Área Administrativa y Financiera. A continuación se explica el organigrama actual y los cargos, funciones y competencias del área de estudio.

5.1 Organigrama Área Administrativa y Financiera DIMEL INGENIERIA S.A.

El organigrama del área se presenta en la figura 3.

Figura 3. Organigrama.



Fuente: Dimel Ingeniería S.A.

La estructura jerárquica de la Dirección Administrativa y Financiera, se despliega desde el nivel administrativo y de autoridad superior así: Gerencia General, quien a su vez depende de la Junta Directiva y la asesoría de la Revisoría Fiscal. Actualmente la empresa tiene cinco cargos de nivel intermedio (Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Fábrica, Dirección de Ingeniería y Obras, Dirección Comercial y la Dirección de Ingeniería y Diseño). La Dirección Administrativa y Financiera tiene a su cargo cinco niveles operacionales y de autoridad media, como es el caso de la contadora y del coordinador de Seguridad Industrial Salud Ocupacional-SISO; no tienen la asignación jerárquica de jefatura, vienen funcionando desde algunos años de esa manera y dependen de la Gerencia.

5.2 Cargos, funciones y competencias

En el Anexo C se relacionan todos los cargos, con sus objetivos y competencias.

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LAS CONDICIONES ACTUALES PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO, SUS CAUSAS Y EFECTOS

Para realizar el diagnóstico actual del área de estudio, se utilizarán tres herramientas analíticas: Análisis DOFA, Análisis de la Cadena de Valor y el Análisis de Vulnerabilidad. Evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos del área Administrativa y Financiera de DIMEL INGENIERIA S.A., así como las oportunidades y amenazas externas, lo cual se conoce como Análisis DOFA; esta herramienta ofrecerá las bases para potencializar las mejores oportunidades del área, la Cadena de Valor, identificar las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, y el Análisis de Vulnerabilidad, que permite introducir el manejo de la incertidumbre, para elaborar la matriz de vulnerabilidad, la cual es muy importante para la elaboración de estrategias. Estas tres técnicas son valiosas para identificar las oportunidades de mejoramientos, sus causas y efectos en la presentación de la propuesta de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera.

6.1 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas (Thompson, 2008).

Figura 4. Cadena de valor.



Fuente: La autora con base en Thompson, Arthur. (2008). *Administración Estratégica*. 15 ed. México: Mc Graw Hill 2008, p.111.

En la figura 4 se observa que la cadena de valor de DIMEL INGENIERIA S.A. consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias que, crean valor para los clientes y las necesarias actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Para analizar la cadena de valor de la empresa se utilizó la matriz de la tabla 3, en la cual se relacionan todas las actividades y sub-actividades de la cadena de valor de la empresa, las cuales se ponderan y califican para identificar los aspectos críticos de la misma.

Las actividades consideradas como claves para la propuesta se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Siendo la calificación cinco (5), la de más impacto y la calificación uno (1) la de bajo impacto. La calificación y la ponderación de las actividades y sub-actividades se hizo con el grupo de trabajo conformado por los directivos de las áreas de fabrica, ingeniería, comercial, ingeniería y diseño (I&D) y la administración; y revisado por la Gerencia General, utilizando el método Delphi¹.

Tabla 3. Matriz de cadena de valor.

Actividades	Subactividades	Pon.	Calificación					Cal. Pon.
			1	2	3	4	5	
Servicio al cliente 0,20	Seguimiento al servicio post-venta,	0,40					5	2
	Encuesta de satisfacción de los clientes,	0,20					5	1
	Seguimiento a las solicitudes de instalación y mantenimiento.	0,20				4		0,8
	Atención de las sugerencias, quejas y reclamos de los clientes.	0,20					5	1
								4,8
Ventas y Mercadeo 0,10	Atención de todas las zonas de país, fuerte presencia de la fuerza de ventas.	0,25					5	1,25
	Participación en ferias, seminarios y eventos del sector eléctrico a nivel nacional e internacional.	0,25					5	1,25
	Entrega de material publicitario, para el fortalecimiento de la marca.	0,25				4		1
	Pautas en revistas especializadas del sector eléctrico Colombiano.	0,25				4		1
								4,5
Operaciones 0,10	Supervisión del control de calidad del proceso productivo.	0,30					5	1,5

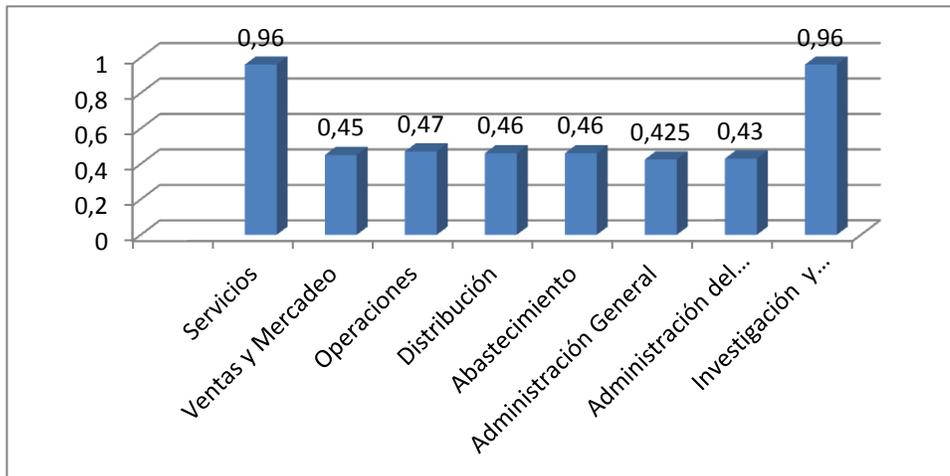
¹ Método Delphi: Linston y Turoff definen la técnica Delphi como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. (Linstone y Turoff, 1975, p.3)

	Planeación de la programación de fábrica.	0,20				4		0,80
	Registro de la actividades de los procesos productivo-minutas (Mano de obra).	0,10				4		0,40
	Control presupuestal de las ordenes de producción-formulación de costos (M,P,+M,O,D,+CIF).	0,40					5	2
								4,7
Distribución 0,10	Almacenamiento del producto terminado	0,20				4		0,8
	Programación y coordinación de la flota de transporte externa	0,20				4		0,8
	Programación de las entregas con los clientes,	0,25					5	1,25
	Seguimiento a los despachos de productos terminados	0,35					5	1,75
								4,6
Cadena de abastecimiento 0,10	Planeación de la compra de materia prima,	0,30					5	1,5
	Manejo de mínimos y máximos de materia prima,	0,20				4		0,8
	Seguimiento a la entrega de materia prima e insumos puestos en fábrica,	0,20				4		0,8
	Desarrollo de proveedores de materias primas y consumibles,	0,30					5	1,5
								4,6
Administración General 0,10	Control del costo y el gasto,	0,25				4		1,0
	Estructura contable y financiera,	0,25					5	1,25
	Desarrollo del proyecto de implementación de sistemas de información (ERP)	0,40				4		1,6
	Acompañamiento de la ARP para desarrollo de programas de seguridad e higiene industrial,	0,10				4		0,4
								4,25
Administración del Recurso humano 0,10	Programación semestral de capacitación del personal	0,20				4		0,8
	Desarrollar políticas de compensación y bienestar,	0,30				4		1,2
	Mejorar la estructura del área de Gestión Humana	0,30				4		1,5
	Desarrollo de las evaluaciones de desempeño,	0,20				4		0,8
								4,3
Investigación y Desarrollo 0,20	Actualización del software de diseño,	0,10				4		0,4
	Asistir a los seminarios y capacitaciones de las innovaciones del software de diseño,	0,10				4		0,4
	Formación de los ingenieros en investigación y desarrollo de proyectos.	0,40					5	2.
	Desarrollar propuestas y prototipos de nuevos diseños	0,40					5	2.
								4,8

Fuente: La autora

En la figura 5 se presenta el resumen de la calificación de las principales actividades donde se evidencia que las actividades con puntajes más bajos son la administración general y la administración del recurso humano.

Figura 5. Calificación general de las actividades de la cadena de valor.



Fuente: Tabla 3.

6.2 ANÁLISIS DOFA

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades - DOFA, se hizo mediante reuniones con el grupo de estudio (expertos), quienes forman parte de las directivas de la empresa. Con ellos se identificaron los factores externos e internos teniendo en cuenta las condiciones del entorno y la información contenida en este trabajo.

6.2.1 Análisis externo

El grupo de expertos, seleccionó los factores del entorno de la empresa y se realizó una calificación de la intensidad y el impacto como alto, medio y bajo, resumido en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz POAM –PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO.

Factores	Intensidad						Impacto		
	Oportunidades			Amenazas			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Económicos									
Crecimiento del sector minero y energético	X						X		
Inversión extranjera	X							X	
Libre competencia					X			X	
Políticos									
Plan Energético Nacional-PEN (2006-2025)	X						X		
Legislación adecuada en regulación y vigilancia.		X						X	
Política desarrollo de infraestructura del sector eléctrico.	X						X		
Sociales									
Crecimiento de la cobertura de servicios.	X						X		
Desarrollo de programas de electrificación rural.	X						X		
Mano de obra calificada o especializada.				X			X		
Tecnológicos									
Automatización de los procesos productivos.				X			X		
Desarrollo de software.	X							X	
Desarrollo de productos para el suministro de energías verdes.	X						X		
Geográficos									
Vías de acceso.					X		X		
Topografía del país.	X						X		
Desastres naturales.	X							X	

Fuente: La autora con base en Serna Gómez, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p. 143.

6.2.2 Análisis Interno

Con la misma metodología del análisis externo se realizó el interno pero enfocado en el área de estudio. Ver Tabla 5.

Tabla 5. Matriz PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) en el Área Administrativa y Financiera.

Capacidad	Intensidad						Impacto		
	Fortaleza			Debilidad			A	M	B
	A	M	B	A	M	B			
Capacidad Directiva									
Flexibilidad de la estructura administrativa				X			X		

Comunicación y control administrativo				X			X		
Trabajo por procesos de integración con las otras áreas			X					X	
Orientación administrativa	X						X		
Capacidad Competitiva									
Uso de la curva de experiencia	X						X		
Conocimiento del negocio	X						X		
Conocimiento del cliente	X						X		
Capacidad Financiera									
EBITDA				X			X		
Capacidad de endeudamiento					X			X	
Liquidez, disponibilidad de fondos				X			X		
Estructura de costos	X						X		
Capacidad Tecnológica									
Riesgo pérdida de información				X			X		
Sistema de información				X			X		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X			X	
Conocimiento centralizado en las personas no en el sistema de información				X			X		
Capacidad del Talento Humano									
Experiencia del personal	X						X		
Pertenencia y motivación			X					X	
Nivel de remuneración				X				X	
Manual de funciones y responsabilidades del cargo				X			X		

Fuente: La autora con base en Serna Gómez, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p. 125

6.2.3 Matriz DOFA

Con base en la información obtenida en las dos matrices anteriores y tomando los factores que presentaron impacto alto y medio, se construyó la matriz DOFA, a través de la cual se identificaron la estrategias FO (con las cuales se aprovechan las fortalezas y las oportunidades), FA (con las cuales se aprovechan las fortalezas y se combaten las amenazas), DO (con las cuales se eliminan las debilidades y se aprovechan las oportunidades) y DA (con las cuales se eliminan las debilidades y se combaten las amenazas).

Tabla 6. Matriz DOFA.

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Crecimiento del sector minero y energético	Llegada de competidores
ANÁLISIS INTERNO	Crecimiento de la cobertura nacional de servicios del sector eléctrico	Demanda de mano de obra altamente especializada o calificada
	Topografía del país	Automatización de la industria manufacturera
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Orientación administrativa	Reestructura el área administrativa y financiera, para poder apoyar el crecimiento de la empresa	Fortalecer la gestión del conocimiento del personal,
Conocimiento del negocio	Potencializar el conocimiento del negocio	Desarrollar alianzas con entidades técnicas la formación de cargos especializados como soldadores,
Personal con experiencia	Desarrollar planes de capacitación y formación para los nuevos trabajadores.	Desarrollar proyectos de investigación de diseño de maquinaria especializada,
Estructura de costos	Implementar políticas de control de los costos y del gasto,	Iniciar programas de evaluación de competencias para retener el personal con experiencia,
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Estructura administrativa y financiera	Implementar mapa de proceso y procedimientos que integren el área administrativa,	Implementar programas de retención y bienestar social para los trabajadores.
Rigidez del sistema de información	Inversión del nuevo sistema de información, ERP	Crear grupos de trabajo para apoyar en el desarrollo del sistema de información,
Comunicación y control administrativo	Fortalecer los canales de comunicación con el apoyo del área de gestión humana	Fortalecer y generar espacios para generar ideas y planes de acción,
Manual de funciones y responsabilidad de los cargos	Levantar los manuales los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos	Diseñar la matriz de competencias de los cargos,

Fuente: La autora con base en Serna Gómez, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p. 162.

6.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es una técnica que permite introducir el elemento de manejo de la incertidumbre (Serna, 1997).

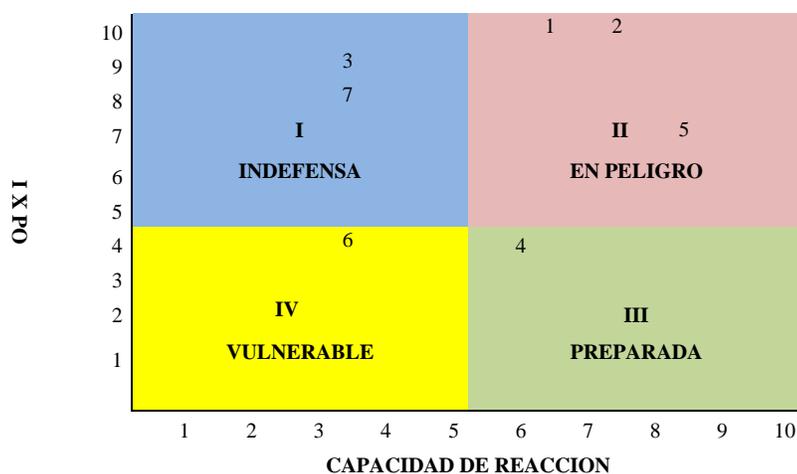
Tabla 7. Matriz de vulnerabilidad.

	PUNTALES	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO		PROB. OCURRENCIA		CAPACIDAD REACCIÓN		GRADO DE VULNERABILIDAD	I*PO
				0	10	0	1	0	10		
1	Sistema de información	Información contable poco confiable.	Pérdida de información y procesos (tiempo).	10		1		7		II	10
2	Manuales de funciones y responsabilidades del cargo.	Personal poco idóneo desempeñando actividades.	Pérdida de tiempo y falta de conocimiento en la ejecución de actividades.	10		1		8		II	10
3	Estructura administrativa y financiera.	Rápido crecimiento de la empresa.	Tiempo de respuesta a los requerimientos internos.	9		1		4		I	9
4	Indicadores de gestión, para medir los resultados del área administrativa y financiera.	Falta de control interno y políticas corporativas.	El personal no asume responsabilidades, ni retos.	8		0,5		6		III	4
5	Políticas de retención y bienestar de los trabajadores.	Procesos informales e ineficientes.	Pérdida de personal valioso y con experiencia.	7		1		9		II	7
6	Competencias de los trabajadores.	Vinculación de personal que no se ajusta al perfil.	Pérdida de dinero en procesos de desvinculación.	8		0,5		4		IV	4
7	Canales de comunicación.	Manejo informal de la información y las actividades.	Falta de integración de los procesos administrativos con las otras áreas de la empresa.	8		1		4		I	8

Fuente: La autora con base en Serna Gómez, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p.168

Para realizar el análisis de vulnerabilidad hay que desarrollar: La identificación de los puntales. Oportunidades-Amenazas-Fortalezas-Debilidades de mayor impacto, convertir los puntales en amenazas, definir la consecuencia si la amenaza ocurre, calificar el impacto de la ocurrencia de cero a diez, estimar la probabilidad de ocurrencia de la amenaza de cero a uno, establecer la capacidad de reacción de cero a diez, calcular el grado de vulnerabilidad y ubicar los resultados en la Matriz de Vulnerabilidad. Ver Figura 6.

Figura 6. Matriz de vulnerabilidad.



Fuente: La autora con base en Serna Gómez, Humberto. (2000). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá, 3R Editores, p.169.

En la ilustración de la figura 6 de Matriz de Vulnerabilidad, se ubicaron los siete puntales estratégicos para el diseño de la propuesta de reestructuración Administrativa y Financiera, siguiendo el orden de según la clasificación que obtuvo cada puntal el área Administrativa y Financiera debe enfocar sus estrategias en las factores críticos como lo son la estructura Administrativa y Financiera y los canales de comunicación del área administrativa con los demás áreas de la organización, el sistema de información, los manuales de funciones y responsabilidades del cargo y las políticas de retención y bienestar de los trabajadores.

Tabla 8. Estrategias derivadas del análisis de vulnerabilidad.

	PUNTAL	CLASIFICACION	ESTRATEGIA
1	Sistema de información	En peligro	Conformar un comité técnico para evaluar la propuesta, para la compra de una ERP.
2	Manuales de funciones y responsabilidades del cargo.	En peligro	Revisar y levantar los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos.
3	Estructura administrativa y financiera.	Indefensa	Diseñar una propuesta de reestructuración del área, con la creación de las áreas de apoyo con sus respectivos objetivos que permitan la integración y sinergia con los demás áreas de la empresa.
4	Indicadores de gestión, para medir los resultados del área administrativa y financiera.	Preparada	Diseñar programas para las áreas que sobrepasen cumplimiento de los indicadores de gestión.
5	Políticas de retención y bienestar de los trabajadores.	En peligro	Diseñar las políticas de personal, retención del talento humano y bienestar para los trabajadores.

6	Competencias de los trabajadores	Vulnerable	Diseñar matriz de competencias de acuerdo a los manuales de funciones y responsabilidades de los cargos.
7	Canales de comunicación.	Indefensa	Programar charlas de comunicación con el apoyo y acompañamiento de la ARP de la empresa.

Fuente: La autora

En la tabla 8 de Estrategias Derivadas del Análisis de Vulnerabilidad, las cuales, son formuladas y concluidas como resultado del Análisis DOFA, el análisis de la Cadena de Valor y el Análisis de vulnerabilidad, los puntales fueron enfocados en las actividades que conforman el área Administrativa y Financiera, con el objetivo de lograr el objetivo y, los específicos de la propuesta. “La organización competitiva es aquella que puede competir, en el momento de aprovechar las oportunidades del entorno y es capaz de sobrevivir haciendo frente a las amenazas del mismo” (Serna, 1997).

7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

Las competencias tanto personales y organizacionales, darán soporte fundamental al logro de resultados desde una estructura por procesos, donde la gestión por procesos como: Gestión Contables y Costos, Gestión Humana, Gestión de Almacén, y Gestión de Compras y Aprovisionamiento, pueden ser una alternativa para que la empresa logre sus objetivos y su crecimiento económico y social. “La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso” PETER DRUCKER

Partiendo de la información que arroja la matriz DOFA, la Cadena de valor de la empresa y el Análisis de vulnerabilidad, se evidencia la necesidad de estructurar y fortalecer el Área Administrativa y Financiera y a continuación se presenta la propuesta de la reestructuración administrativa y Financiera de DIMEL INGENIERIA S.A.

7.1 DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La estructura no debe ser rígida, debe ser abierta, flexible al cambio, innovadora, creativa, con apoyos tecnológicos en todos sus niveles como requisito indispensable y necesario para trabajar en procesos.

7.1.1 Misión

Contribuir a la maximización de las utilidades, logrando el control del gasto, presupuesto, desarrollando estrategias en materia financiera y la formulación de políticas para optimizar la gestión interna.

7.1.2 Visión

Ser el pilar fundamental de la planeación estratégica, brindando información oportuna y confiable, para la toma de decisiones de la alta gerencia, para enfrentar los retos y cambios del mercado, con el apoyo del equipo humano altamente calificado y comprometido, utilizando herramientas de comunicación, tecnológicas y financieras dentro del parámetro de eficacia, eficiencia, equidad y optimización de los recursos económicos.

7.1.3 Objetivos

Objetivo General: Maximizar las utilidades, implementando el concepto de mejora continua, que incluye el control de la calidad y el control interno de la organización DIMEL

INGENIERIA S, A, para optimizar la gestión del recurso humano, económico y físico.

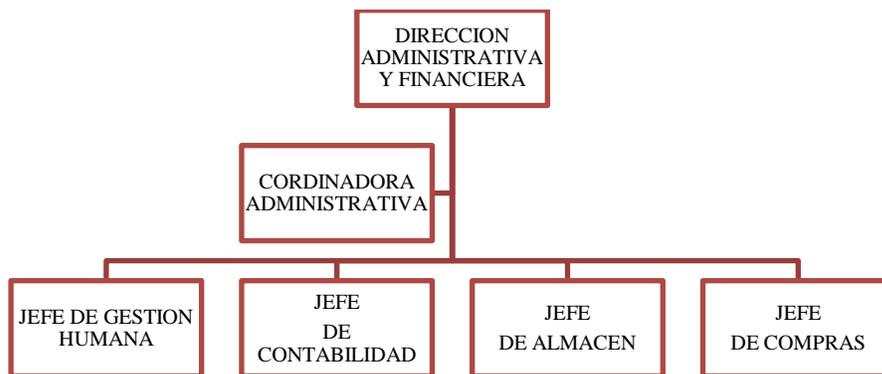
Objetivos Específicos:

- Realizar seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos, de manera eficiente.
- Lograr que la información financiera, sea efectiva y eficiente en lo operacional, oportuna, y confiable para toma de decisiones de la alta gerencia.
- Desarrollar procesos de mejora continua en todas las actividades llevadas a cabo en DIMEL INGENIERIA S.A.
- Identificar y gestionar los procesos claves en la empresa, que requieran una reestructuración.
- Garantizar la información y comunicación entre las áreas funcionales de la organización DIMEL INGENIERIA S.A.

7.1.4 Estructura Dirección Administrativa y Financiera.

La Figura 7 representa la jerarquía de la Dirección Administrativa y financiera, con sus cuatro jefaturas por procesos: Gestión Contable y Costos, Gestión de Almacén, Gestión Humana y gestión de Compras y Aprovisionamiento.

Figura 7. Organigrama propuesto para la Dirección Administrativa y Financiera.



Fuente: La autora, propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A.

7.2 ESTRUCTURA POR PROCESOS

La estructura por procesos es una de las alternativas para responder a nuevos desafíos, la identificación, delimitación y el control; permite asignar responsabilidades medibles, desde una estructura por procesos con enfoque a los resultados. Los procesos que hacen parte de

la propuestas son: Gestión Humana, Gestión de Contabilidad y Costos, Gestión de Almacén y Gestión de Compras y aprovisionamiento.

7.2.1 Gestión Humana

Misión: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos (personal contratado directa e indirectamente) incrementando su nivel de satisfacción de para el logro de los objetivos de la organización interviniendo a nivel personal, grupal, organizacional y en el entorno, Buscando mejorar el nivel de vida de estos grupos de opinión, mantener el nivel de competencia y calidad dentro de un ambiente de amabilidad y eficiencia.

Visión: Alcanzar la satisfacción de nuestros trabajadores y el departamento de Gestión Humana impulsara el desarrollo personal, grupal y organizacional de las competencias organizacionales y el mejoramiento continuo de los procesos, ofreciendo servicio de apoyo a todos los líderes y nuestros clientes dentro de la compañía.

Objetivo General: Velar por la consecución, construcción, balance y mantenimiento, retención y demisión del talento humano lo que comprende los procesos de contratación del personal competente para desempeñar los cargos establecidos.

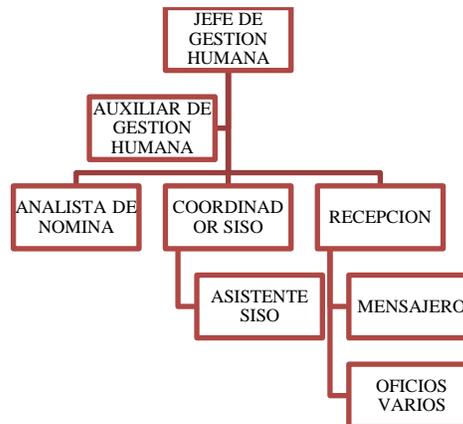
Objetivos Específicos:

-Coordinar la creación de los perfiles de los cargos, reclutamiento y selección del personal, los procesos de entrevista, toda la parte legal de la contratación y la coordinación de la ejecución de la inducción del nuevo trabajador.

-Brindar apoyo en la formación constante del personal que labora en la empresa, de acuerdo a las necesidades de formación detectadas por cada jefe o director de proceso, la planificación de la satisfacción de dichas necesidades y la evaluación de la eficacia del ciclo cumplido.

Estructura de Gestión Humana. La Figura 8 representa las jerarquías en Gestión Humana. Esta liderada por una jefatura de Gestión Humana, y dos unidades de apoyo que son: Analista de nomina y Coordinación de Seguridad Industrial-Salud Ocupacional (SISO).

Figura 8. Organigrama de Gestión Humana.



Fuente: La autora, propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A

7.2.2 Gestión Contable y Costos

Misión: Contribuir al logro de los objetivos de la organización desde el análisis financiero y contable aplicando las normas y procedimientos vigentes en DIMEL INGENIERIA S,A, para el control del ciclo contable y el procesamiento de datos, cartera, e inventarios, desarrollando estados financieros que sirvan de base para el análisis y toma de decisiones,

Visión: Ser una dependencia efectiva tanto en el recurso humano como en el tecnológico integrando todos los procesos del ciclo contable, aplicando las normas y procedimientos vigentes que brinden la información económica y social, veraz y confiable a la organización y con ello contribuir al progreso y desarrollo del entorno social,

Objetivo General: Implementar y coordinar la presentación de estados financieros razonables que reflejen la situación económica de la empresa, que sirva a las directivas para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, al logro de la planeación estratégicas.

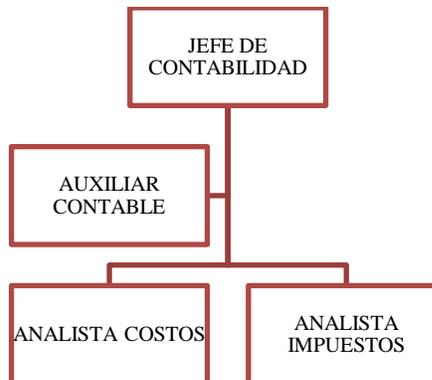
Objetivos Específicos

- Entregar información financiera bajo los principios de confiabilidad, relevancia, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.
- Mantener el área contable actualizada de acuerdo a la normatividad vigente.

-Asistir, recomendar y apoyar el proceso para la toma de decisiones.

Estructura de Contabilidad y Costos. La Figura 9 representa las jerarquías en Gestión Contable y Costos. La lidera una jefatura de Gestión Contable y Costos, con dos unidades de apoyo que son: Analista de Costos y Analistas de Impuestos.

Figura 9. Organigrama de Gestión Contables y Costos.



Fuente: La autora, propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A.

7.2.3 Gestión de Almacén

Misión: Velar por que la planeación, administración y organización del almacén, en condiciones optimas, tomando como referencia los principios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia del uso de los recursos físicos de la compañía, igualmente la dirección y control de los procesos pertinentes a la legalización de estos recursos.

Visión: Ser un componente líder, reconocido por su creatividad, honestidad y trabajo sinérgico, en la satisfacción de las necesidades de la organización, mediante la dotación de una información oportuna, fiable y de excelencia, basados en la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y tecnológicos para contribuir al logro de los objetivos de la compañía con transparencia y equidad.

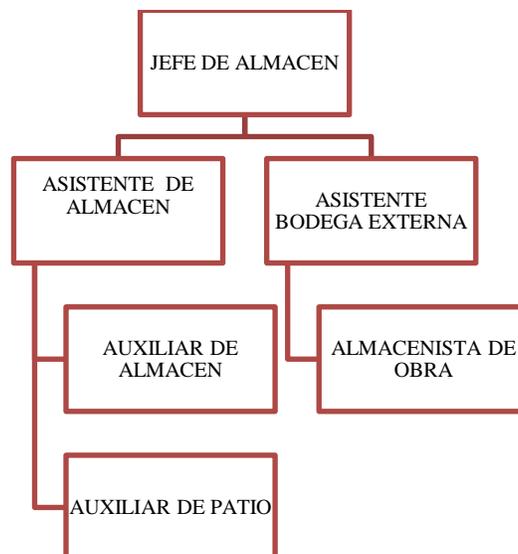
Objetivo General: Coordinar, controlar, y realizar actividades relacionadas con la recepción, almacenaje, distribución e inventarios con el fin de salvaguardar el patrimonio de la compañía.

Objetivos Específicos:

- Coordinar y organizar los recursos disponibles para cumplir los objetivos de manera eficaz.
- Mantener los inventarios, definidos como una provisión de materiales con el objeto de facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de los pedidos de clientes externos.
- Garantizar el oportuno registro de las operaciones y transacciones diarias.

Estructura de Gestión de Almacén. La Figura 10 representa la jerarquía en la Gestión de Almacén, liderado por una jefatura de Gestión de Almacén y dos unidades de apoyo que son: Asistentes de Almacén y Asistente de Bodega Externa.

Figura 10. Organigrama de Gestión de Almacén.



Fuente: La autora, propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A

7.2.4 Gestión de Compras y Aprovisionamiento

Misión: Adquirir bienes y servicios necesarios y adecuados para suplir las necesidades de los demás procesos, dando apoyo a las dos grandes unidades de negocio, garantizando la calidad, el precio y entregas oportunas de manera eficiente para alcanzar las metas propuestas por la organización basadas en la satisfacción del cliente.

Visión: Trabajar como un equipo integrado y motivado aportando calidad, eficiencia y un valor agregado a la organización.

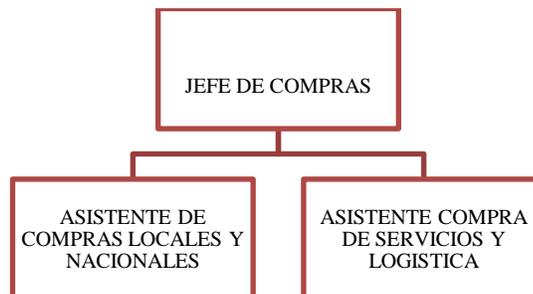
Objetivo General: Suministrar las necesidades de adquisición de bienes y/o servicios por parte de un usuario, cumpliendo con los criterios de selección de cantidad, calidad, precio, garantía, cumplimiento y viabilidad con el aval de las gerencias, siempre enfocados a la mejora y buena administración de los recursos económicos de la compañía.

Objetivos Específicos:

- Identificar las necesidades del proceso usuario.
- Seleccionar las fuentes de aprovisionamiento (investigación de proveedores).
- Garantizar la entrega oportuna de los bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Estructura de Gestión Compras. La Figura 11 representa las jerarquías en Gestión de Compras. Lo lidera una jefatura de Compras, y dos unidades de apoyo que son: Asistente de compras nacionales y asistente de servicios.

Figura 11. Organigrama de Gestión de Compras y Aprovisionamiento.



Fuente: La autora, propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A

7.3 INDICADORES DE GESTIÓN

El control es la actividad o proceso de medir las variables y atributos del proceso, con el fin de regular los sistemas o procesos, para que de esta manera se logren los objetivos. Para controlar es necesario medir o comparar los resultados obtenidos con los esperados, con el fin de ajustar o tomar las medidas necesarias que contribuyan a alcanzar el objetivo

propuesto (Serna, 2000).

Objetivos:

- Establecer un sistema de instrumentos que permitan en forma rápida y proactiva, administrar la empresa y hacer posible la comparación de los resultados con las metas propuestas y también compararlos con otras entidades del sector.
- Controlar las operaciones diarias que se realizan dentro de la empresa.
- Crear mecanismos de detección de fallas que garanticen la posibilidad de llevar a cabo acciones concretas que permitan obtener soluciones reales de aplicación inmediata.

Ficha técnica de los indicadores:

Tabla 9. Indicadores de Gestión

NOVEDADES DE COMPRAS					
Definición: Medir el cumplimiento de la gestión de compras por almacén.					
Fórmula : (número de ingresos /número de novedades)*100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Número de ingresos	Cantidad	Ordenes de compras realizadas y recibas			
Numero de novedades	Cantidad	Novedades diferencia precios, no cumple especificaciones el producto, no tiene orden de compra, incumplimiento en documentos.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%
ORDENES DE COMPRA O SERVICIOS RECIBIDAS A SATISFACCIÓN					
Definición: Medir el cumplimiento con los requisitos planteados por la organización en sus órdenes de compra o servicios por parte de los proveedores.					
Formula: Órdenes de compra o servicios recibidas a satisfacción/ Órdenes de compra o servicios colocadas * 100					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Órdenes de compra o servicios recibidas a satisfacción	Cantidad	Cotizaciones de los proveedores, notas de entrega, facturas, órdenes de compra y servicios.			
Órdenes de compra o servicios colocadas	Cantidad	Cotizaciones de los proveedores, notas de entrega, facturas, órdenes de compra y servicios.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

PERSONAL COMPETENTE					
Definición: Medir el grado de competencia del personal y la eficacia del proceso de recursos humanos					
Formula: $\frac{\text{Personal evaluado} \geq \text{satisfactorio}}{\text{Personal evaluado}} * 100$					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Personal evaluado calificado como insatisfactorio	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Personal evaluado calificado \geq bueno	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Personal evaluado	Cantidad	Evaluaciones de desempeño, reporte de evaluación de desempeño anual			
Metas					
Mínima	95%	Satisfactoria	98%	Sobresaliente	100%

GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					
Definición: Medir la percepción del clima organizacional por parte del personal a fin de conocer su grado de satisfacción.					
Formula: $\frac{\text{Calificación obtenida en encuestas de clima organizacional}}{\text{Calificación máxima encuesta de clima organizacional}} * 100$					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Calificación obtenida en encuesta de clima organizacional	Cantidad	Encuesta de clima organizacional			
Calificación máxima encuesta de clima organizacional	Cantidad	Encuesta de clima organizacional			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

ROTACIÓN DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO					
Definición: Medir los días de cumplimiento de entrega de producto terminado al almacén.					
Formula: $\frac{\text{Número de días transcurridos entre la orden de pedido y al fecha de remisión}}{\text{Número de días entre la remisión y entrega para despacho la cliente}} * 100$					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Número de días transcurridos entre la orden de pedido	Días	Planeación semanal las ordenes de pedido			
Número de días transcurridos entre la remisión del producto terminado hasta la entrega para despacho al cliente	Días	Planeación semanal las ordenes de pedido			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

ROTACIÓN DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
Definición: Medir la rotación de las materias primas					
Fórmula: Valor de ventas mensuales/ Valor de los inventarios de materia prima					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Valor de las ventas mensuales por líneas de producto	Pesos	Planeación semanal las ordenes de pedido			
Valor de los inventarios de materia primas	Pesos	Planeación semanal de compras			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

CAPITAL DE TRABAJO					
Definición: Medir la liquidez del capital de trabajo.					
Formula: Activos circulante - pasivos circulantes					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Activos circulantes	Pesos	Ventas de inventario de producto terminado			
Pasivos circulantes	Pesos	Obligaciones con proveedores y acreedores.			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

RENDIMIENTO SOBRE LA VENTAS					
Definición: Medir la rentabilidad de las actividades operacionales del negocio					
Formula: Ventas - gastos de operación/ Ventas					
Descripción de variables	Unidad de medida	Fuente de información			
Ventas	Pesos	Valor de las ventas generadas por las actividades de operación del negocio			
Gastos operacionales	Pesos	Gastos de administración y comerciales			
Metas					
Mínima	80%	Satisfactoria	95%	Sobresaliente	100%

8. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Encontrar información documentada sobre el desarrollo y evolución de la administración general, esta área era manejada por la contadora y la asistente contable, quien apoyaba en las actividades del área de gestión humana.

Los socios fundadores aprecian la importancia de estructurar el Área Administrativa y Financiera como soporte a la actividad del negocio. Todo cambio organizacional profundo implica temas de cultura organizacional, necesita indispensablemente la convicción de los líderes, so pena de fracasar desde antes de nacer.

Disponibilidad y tiempo del personal que desempeña cargos en el área administrativa, para atender requerimiento de la propuesta objeto de estudio, algunas veces dificultó el hallazgo de información.

Disponibilidad de información del sector, ya que no existen registros ni estadísticas de empresas del sector para realizar una actividad de *benchmarking*, solo se encuentra información del *clúster* de Energía de Antioquia. El desarrollo y evolución del sector eléctrico en el Valle es de gran importancia, ocupa el tercer lugar después del departamento de Antioquia, y las entidades regionales no publican información del sector que puede ser de gran ayuda para las empresas como DIMEL INGENIERIA S.A.

La única limitación fue la divulgación de datos de ventas y participación de las ventas por líneas de productos y datos de exportaciones.

9. CONCLUSIONES

Los antecedentes de la empresa y la descripción de la evolución del área Administrativa y Financiera, sirven de soporte para el desarrollo de la propuesta de reestructuración; conocer los cargos que existían y el perfil del personal que labora en el área, dejan como resultado la necesidad de alinear el objetivo del área objeto de estudio con los objetivos de la compañía.

La aplicación de herramientas administrativas como el Análisis DOFA, Análisis de la Cadena de Valor y el Análisis de Vulnerabilidad, permitieron identificar factores críticos para mejorar en el área, como lo son: la administración del recurso humano ya que es uno de los objetivos para fortalecer, definir las funciones por persona, las responsabilidades y las competencias, y lograr planes de mejora encaminados con el bienestar de los trabajadores.

Presentar una propuesta de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A., donde el enfoque sea por resultados, bajo los esquemas de eficiencia y eficacia, donde los resultados son logrados en equipo y medidos por indicadores más precisos, la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, que le permitirá a la empresa hacer frente al entorno, y en la medida en que se prepare para enfrentarlo podrá enfocar sus energías en alcanzar su plan de expansión y crecimiento internacional.

10. RECOMENDACIONES

Para que la propuesta de Reestructuración Administrativa y Financiera tenga éxito debe ser aceptada desde la Junta Directiva, quienes delegarán en la Gerencia General la responsabilidad de implementar la propuesta teniendo como objetivo la participación de las personas en el direccionamiento de la empresa, en la búsqueda de resultados exitosos y de manera productiva, es y será la exigencia para la permanencia en un entorno cada vez más complejo.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2005), *Administración del Recurso Humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración*- Séptima Edición-McGraw-Hill.

Gareth R. J. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Quinta Ciudad de México: Edición Editorial Pearson Prentice Hall.

Draft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. Novena Edición. Ciudad de México: Edición Cengage Learning.

Robbins, Stephen P. (2000). *Comportamiento organizacional teoría y práctica*, séptima edición. Ciudad: editorial Prentice-Hall.

Serna Gómez, Humberto. (2000). *Gerencia Estratégica Planeación y Gestión-Teoría y Metodología*. Bogotá, 3R Editores.

Linstone, H., Turoff, M. (1975). *The Delphi Method, Techniques and Applications*, Addison-Wesley.

Serna Gomez H. (1999). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología*. Ciudad: Editorial 3R.

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA

Stevenson, H.H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan Management Review, 17(2), 98-110.

Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Anexo B. Cargos y competencias

CARGO	EDUCACION	MISION DEL CARGO	COMPETENCIAS
GERENTE GENERAL	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Dirigir, diseñar, planificar los planes de direccionamiento de la empresa,	Negociación, capacidad de análisis, orientación al cliente
SUBGERENTE	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Dirigir, diseñar y elaborar estrategias comerciales, garantizando competitividad en los precios, desarrollo de la imagen de la empresa,	Orientación al cliente, asertividad comercial, creatividad e innovación,
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Planeación, ejecución y control de los procesos administrativos de la organización,	Orientación al cliente interno y externo, capacidad de solución de problemas,
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO FABRICA	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Dirigir, diseñar y elaborara planes de producción que garanticen la efectividad de la planta de producción, incrementar la eficiencia y eficacia, cumpliendo normas técnicas y seguridad industrial,	Negociación, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, capacidad de análisis, orientación al cliente,
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO COMERCIAL	TITULO UNIVERSITARIO	Identificar oportunidades de negocios a nivel nacional e internacional,	Orientación al cliente, asertividad comercial, creatividad e innovación,
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO INGENIERIA	TITULO UNIVERSITARIO INGENIERO CIVIL	Diseñar y dirigir proyectos de obra civil e ingeniería, elaborar programas	Manejo de recursos, orientación a la eficacia y logros,
DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DISEÑO Y DESARROLLO	TITULO UNIVERSITARIO	Liderar el desarrollo de los proyectos para fabricación, evaluación de proyectos, evaluación de factibilidad y mejoramiento continuo de los productos de la empresa,	Orientación al cliente, capacidad de análisis, creatividad e innovación,
DIRECTOR DE CALIDAD	TITULO UNIVERSITARIO	Administración de la política, programas, procesos y lineamientos del Sistema de Gestión de calidad de la compañía, (S,G,C,)	Negociación, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, capacidad de análisis y orientación al cliente
JEFE DE COMPRAS	TITULO UNIVERSITARIO	Determinar el proceso de compras, garantizando negociación por volumen en los precios, la adecuada selección de proveedores y materiales para atender las necesidades de la empresa,	Conocimiento del entorno, atención al cliente interno y externo, capacidad de solución de problemas,
PLANEADOR DE FABRICA	TITULO UNIVERSITARIO	Rresponsable de Planear y Coordinar las operaciones de Producción y Logística según las necesidades comunicadas por el proceso comercial para la obtención de los productos terminados conforme a los requisitos del cliente	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	TITULO UNIVERSITARIO	Diseñar y acompañar procesos de gestión y desarrollo del personal que apunten a alcanzar los objetivos de la organización, gestionar programas de capacitación, motivación y comunicación,	Negociación, flexibilidad, capacidad de solución de problemas,
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTADOR PUBLICO	Desarrollar la contabilidad de la empresa con el fin de lograr información oportuna y confiable que generen elementos de análisis para la tomas de decisiones,	Orientación al logro, manejo de recursos, capacidad de análisis, conocimiento del entorno,

JEFE DE ALMACEN	FORMACION TECNICA	Administración del almacén, velando con el adecuado control de los inventarios y el control de entrada y salida,	Atención al cliente interno y externo, capacidad de resolución de problemas, adaptabilidad.
CARGO	EDUCACION	MISION DEL CARGO	COMPETENCIAS
JEFE DE MANTENIMIENTO	TITULO UNIVERSITARIO	Coordinar todas las funciones mantenimiento, generación de reportes técnicos, programación de rutas y procesos de mantenimiento,	Atención al cliente interno y externo, manejo de recursos, capacidad de análisis,.
ASISTENTE DE ALMACEN	BACHILLER	Apoyar las actividades del almacén	Atención al cliente interno y externo, capacidad de resolución de problemas, adaptabilidad,
INGENIERO DE LICITACION	TITULO UNIVERSITARIO	Análisis para una eficiente estimación, formulación del presupuesto y control del costo del proyecto,	Orientación al logro, orientación a la eficacia, capacidad de análisis,
INGENIERO DE CONTROL DE CALIDAD	TITULO UNIVERSITARIO	Coordinar y establecer sistemas, procedimientos y técnicas de inspección de soldadura,	Negociación, adaptabilidad al cambio, flexibilidad, capacidad de análisis y orientación al cliente
TECNICO DE SISTEMAS	TITULO TECNICO	Formular planes de tecnología que simplifiquen los procesos de la compañía,	Sensibilidad tecnológica, creatividad, innovación
SUPERVISOR DE FABRICA	TITULO UNIVERSITARIO	Programar la ejecución de las operaciones de Alistamiento, Empaque y Logística según lo planeado en cantidad, calidad y tiempos establecidos por Planeación,	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio, flexibilidad,
SUPERVISOR TURNO	FORMACION TECNICA	Programar la ejecución de las operaciones de Producción y según lo planeado,	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio, flexibilidad,
ASISTENTE COMERCIAL	FORMACION TECNICA	Manejar la documentación general del proceso comercial y gestionar la emisión de documentos internos y externos,	Orientación al cliente externo, capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
ASISTENTE DE GERENCIA	FORMACION TECNICA	Encargado de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimiento de control para salvaguardar los recursos financieros de la empresa,	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
ASISTENTE DE COMPRAS	FORMACION TECNICA	Apoyo en las actividades del proceso de compra,	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
ASISTENTE DE PRODUCCION	FORMACION TECNICA	Apoyo en las actividades del proceso de producción	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
SECRETARIA GENERAL	FORMACION TECNICA	Acompañar los procesos administrativos que sirven de soporte a los procesos de la organización,.	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
DIBUJANTE TECNICO	FORMACION TECNICA	Elaborar planos comerciales y de fabricación de los productos de la empresa,	Capacidad de análisis, adaptabilidad al cambio,
INSPECTOR DE OBRA	FORMACION TECNICA	Coordinar la instalación de los postes, redes eléctricas, mástiles de acuerdo a la normatividad técnico y/o especificaciones técnicas,	Conocimiento del entorno, atención al cliente interno y externo, capacidad de solución de problemas,

TECNICO ELECTRICISTA	FORMACION TECNICA	Realizar los trabajos de electricidad general en las instalaciones físicas de la empresa	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
AUXILIAR DE ALMACEN	BACHILLER	Controlar físicamente los inventarios de materia prima, insumos, producto terminado,	Atención al cliente interno y externos, capacidad de resolución de problemas y adaptabilidad.
CARGO	EDUCACION	MISION DEL CARGO	COMPETENCIAS
AUXILIAR DE CALIDAD	BACHILLER	Garantizar la calidad de los procesos de producción y de los productos,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	FORMACION TECNICA	Apoyar las actividades contables y registro de los documentos al sistema,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
AUXILIAR DE LOGISTICA	BACHILLER	Realizar las operaciones de cargue y despacho,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
SECRETARIA RECEPCIONISTA	BACHILLER	Recibir, clasificar la correspondencia, llamadas y atención a los visitantes,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
INGENIERO RESIDENTE DE OBRA	TITULO UNIVERSITARIO	Controlar y apoyar las actividades de las obras, control de costos, cumplimiento de normas técnicas y de seguridad industrial,	Orientación al logro, a la eficacia, creatividad e innovación,
COORDINADOR SISO	FORMACION TECNICA	Gestionar y acompañar los procesos de salud ocupacional y seguridad industrial, cumpliendo con la legislación vigente,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
ASISTENTE DE INGENIERIA	BACHILLER	Apoyar y ejecutar las actividades del proceso de ingeniería,	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas, adaptabilidad,
MECANICO	BACHILLER	Realizar los trabajos mecánicos y lubricación de la maquinaria y equipos de la planta	Atención al cliente interno, capacidad de solución de problemas
CONDUCTOR	BACHILLER	Conducción adecuada de la flota de camiones de la empresa	Aptitud de aprendizaje, agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo
OPERARIO DE MONTACARGA	BACHILLER	Conducción adecuada del montacargas,	Aptitud de aprendizaje, agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo
MENSAJERO	BACHILLER	Planear y coordinar actividades relacionadas con las diligencias externas	Atención al cliente interno, agilidad y dinamismo
SERVICIOS GENERALES	ADMINISTRATIVO	Ejecutar las actividades relacionadas con los oficios varios de la empresa,	Atención al cliente interno, agilidad y dinamismo
INSPECTOR SISO	FORMACION TECNICA	Velar por el cumplimiento de la seguridad industrial en las obras,	Aptitud de aprendizaje, agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo

SOLDADOR	FORMACION TECNICA	Aplicar la soldadura de acuerdo a los estándares de calidad AWS	Agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo
ARMADOR	BACHILLER		Agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo
OPERARIO	BACHILLER	Ejecutar las actividades programadas según la planeación de las órdenes de producción,	Agilidad, dinamismo, capacidad de concentración, control del riesgo
AYUDANTE PRACTICO	BACHILLER	Apoyar a los operarios en la ejecución de las actividades de producción,	Aptitud de aprendizaje, agilidad dinamismo, capacidad de concentración,
AYUDANTE	BACHILLER	Apoyar procesos de soporte en la planta como aseo, movimiento de piezas, alistamiento,	Aptitud de aprendizaje, agilidad dinamismo, capacidad de concentración,

Anexo C. Cargos y funciones

CARGO	EDUCACION	MISION DEL CARGO	EXPERIENCIA
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	TITULO UNIVERSITARIO ESPECIALIZACION	Planeación, ejecución y control de los procesos administrativos de la organización	3 años de experiencia en el cargo
JEFE DE COMPRAS	TITULO UNIVERSITARIO	Determinar el proceso de compras, garantizando negociación por volumen en los precios, la adecuada selección de proveedores y materiales para atender las necesidades de la empresa.	2 años de experiencia en el cargo
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	TITULO UNIVERSITARIO	Diseñar y acompañar procesos de gestión y desarrollo del personal que apunten a alcanzar los objetivos de la organización, gestionar programas de capacitación, motivación y comunicación.	2 años de experiencia en el cargo.
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTADOR PUBLICO	Desarrollar la contabilidad de la empresa con el fin de lograr información oportuna y confiable que generen elementos de análisis para la toma de decisiones.	2 años de experiencia en el cargo.
JEFE DE ALMACEN	FORMACION TECNICA	Administración del almacén, velando con el adecuado control de los inventarios y el control de entrada y salida.	2 años de experiencia en el cargo.
COORDINADOR SISO	FORMACION TECNICA	Gestionar y acompañar los procesos de salud ocupacional y seguridad industrial, cumpliendo con la legislación vigente.	2 años de experiencia en el cargo
AUXILIAR DE ALMACEN	BACHILLER	Controlar físicamente los inventarios de materia prima, insumos, producto terminado.	1 año de experiencia en el cargo
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	FORMACION TECNICA	Apoyar las actividades contables y registro de los documentos al sistema.	1 año de experiencia en el cargo
SECRETARIA RECEPCIONISTA	BACHILLER	Recibir, clasificar la correspondencia, llamadas y atención a los visitantes.	1 año de experiencia en el cargo
ASISTENTE DE COMPRAS	FORMACION TECNICA	Apoyo en las actividades del proceso de compra.	1 año de experiencia en el cargo
MENSAJERO	BACHILLER	Planear y coordinar actividades relacionadas con las diligencias externas	2 años de experiencia en el cargo
SERVICIOS GENERALES	BACHILLER	Ejecutar las actividades relacionadas con los oficios varios de la empresa.	1 años de experiencia en el cargo

