

**Propuesta de mejora organizacional y administrativa aplicable a la empresa
Mallas y Figurados S.A.S.**

Luisa Fernanda Moreno Carrero

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D, C.

2019

**Propuesta de mejora organizacional y administrativa aplicable a la empresa
Mallas y Figurados S.A.S.**

Luisa Fernanda Moreno Carrero

Director

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D, C.

2019

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado a cada una de las personas que a lo largo de mi formación académica se involucraron de manera directa e indirecta, permitiendo el desarrollo de este proyecto. Mi padre Luis Jorge Moreno Aguilar (Q.e.p.d), que me enseñó lo bueno e importante de trabajar de manera constante y honrada. Doy gracias a él por todas y cada una de sus enseñanzas, por haber sido ejemplo de fortaleza, lucha, un ser trabajador hasta el último de sus días. Eres mi inspiración para salir adelante y luchar siempre por mis sueños porque nunca es tarde para empezar, cada día es una nueva oportunidad. Gracias a mi madre y mi hermana que me apoyaron en los momentos más difíciles, dándome la fuerza para culminar mis estudios y este proyecto.

Resumen

El objeto principal de este trabajo es realizar un análisis interno y externo a la empresa Mallas y Figurados SAS, con el fin de identificar cada una de las problemáticas que impiden a la misma poder surgir y ser más competitiva frente a las empresas del mismo sector, con la identificación de estas problemáticas por medio de la aplicación de diferentes herramientas de investigación, diagnóstico y aplicación de matrices, para la obtención de la información se utilizará la técnica investigativa, entrevistas al gerente, directivos y demás involucrados de la empresa, tipo de muestra cualitativa, investigación de campo con respecto al comportamiento económico del país y del sector de la construcción, los resultados obtenidos en la aplicación de estas matrices de estudio e investigación, permitieran establecer propuestas de mejoramiento y estrategias que cedan a la organización competitividad e innovación. La aplicación de estas herramientas pudo identificar que la empresa Mallas y Figurados SAS, no tiene una estructura organizacional definida, no cuenta con la definición de un organigrama y tampoco posee manuales de procesos y funciones para la debida ejecución de sus procesos internos, es por ello que como aporte y plan de mejora se definen cada uno de los pasos para cumplir con los procesos de manera eficiente y se realiza un organigrama, el cual permite tener mayor claridad de la estructura interna de la empresa.

Palabras clave: Organización, estructura organizacional, planeación estratégica, administración, organigrama, diagrama de flujo.

Abstract

The main purpose of this work is to carry out an internal and external analysis of the company Mallas y Figurados SAS, in order to identify each of the problems that prevent it from emerging and being more competitive compared to companies in the same sector, With the identification of these problems through the application of different tools of investigation, diagnosis and application of matrices, to obtain the information the investigative technique will be used, interviews with the manager, directors and other stakeholders of the company, type of sample qualitative, field research regarding the economic behavior of the country and the construction sector, the results obtained in the application of these study and research matrices, allow to establish improvement proposals and strategies that yield competitiveness and innovation to the organization. The application of these tools was able to identify that the company Mallas y Figurados SAS does not have a defined organizational structure, does not have the definition of an organization chart and does not have manuals of processes and functions for the proper execution of its internal processes, that is why that as a contribution and improvement plan, each of the steps are defined to comply with the processes efficiently and an organization chart is made, which allows greater clarity of the internal structure of the company.

Keyword: Organization, organizational structure, strategic planning, administration, organization chart, flow chart.

Tabla de contenidos

Introducción.....	8
1. Caracterización de la empresa.....	10
1.1 Razón social.....	10
1.2 Objeto social.....	10
1.3 Reseña empresarial.....	11
1.4 Factores claves de constitución.....	11
1.4.1 Decisiones constitutivas.....	11
1.5 Ubicación e instalaciones.....	12
2. Diagnóstico preliminar.....	14
2.1 Análisis interno.....	14
2.1.1 Área administrativa.....	14
2.1.2 Área financiera.....	15
2.1.3 Área comercial.....	15
2.1.4 Área de producción.....	16
2.1.5 Área de recursos humanos.....	16
2.6 Análisis del micro entornó.....	16
2.6.1 Proveedores.....	16
2.6.2 Clientes.....	18
2.6.3 Competidores.....	18
2.7 Análisis externo.....	21
2.7.1 Indicadores económicos.....	21
2.7.1 Caracterización del sector económico secundario: construcción al que pertenece la empresa.....	24
2.8 Análisis del macro entorno.....	25
2.8.1 Entidades reguladoras.....	25
2.8.2 Variable economía.....	26
2.8.3 Variable política.....	26
2.8.4 Variable social.....	26
2.8.5 Variable tecnológica.....	26
2.8.6 Variable ambiental.....	27

3. Herramientas de diagnostico.....	28
3.1 Matriz EFE	28
3.2 Matriz EFI.....	28
3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes.....	30
3.4 Matriz MMGO (Modelo de Modernizacion para la Gestion de Organizaciones).....	31
3.5 La cinco fuerzas de Porter	32
4. Problema de investigación.....	34
4.1 Planteamiento del problema	34
4.2 Formulación del problema.....	34
5. Objetivos.....	35
5.1 Objetivo general	35
5.1.1 Objetivos específicos.....	35
6. Justificación.....	36
7. Marco referencial.....	38
7.1 Marco teórico.....	38
7.2 Marco conceptual	40
7.3 Marco Legal.....	44
8. Plataforma estratégica.....	47
9 Estructura organizacional.....	49
10. Plan de mejora.....	50
Conclusiones.....	59
Referencias.....	60

Introducción

Para realizar la adecuada investigación y aplicación de las herramientas de diagnóstico, el primer paso fue realizar la caracterización de la empresa Mallas y Figurados SAS, identificar el objeto social, a que se dedica, como fue constituida y quiénes son sus accionistas y representantes. La problemática que se pudo identificar por medio de un diagnóstico preliminar para Mallas y Figurados SAS, fue la no estructuración, la falta de la definición de sus áreas principales y de cómo estas se encontraban en el momento inicial de la investigación esto provoca inconvenientes, no solo en la atención del cliente y toma de pedidos, sino también a la hora de realizar el debido requerimiento de materias primas e insumos. Posteriormente se identificaron sus principales clientes, proveedores y competidores, se realizó también un estudio y análisis de los indicadores económicos que afectan negativa y positivamente a la empresa Mallas y Figurado SAS es importante para la organización estar actualizado sobre la situación económica del país y el comportamiento de los indicadores económicos han afectado de forma negativa el sector de la construcción, reduciendo su participación en el PIB (producto interno bruto).

Se realizó la aplicación de las herramientas de diagnóstico: EFI (evaluación de factores internos) en el cual se pudo establecer que las estrategias y la capitalización de la empresa les falta seguimiento, además de una mejora en cuanto a las estrategias de contratación, capacitación del cliente interno es decir del personal, contar también con un sistema contable que le permita al gerente tomar decisiones de manera rápida. En la matriz EFE (evaluación de factores externos) se obtuvo como resultado que Mallas y Figurados SAS debe crear estrategias que permitan la adecuada ejecución de procesos de mejora continua que aumenten su productividad, permitan también un mayor reconocimiento a nivel local, estrategias en cuanto a la conservación de clientes, nuevos proveedores y al manejo de sus recursos financieros. Matriz DOFA cuatro cuadrantes, esta permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para Mallas y figurados y así mismo crear estrategias que las convierta en oportunidades positivas. En la matriz MMGO (modelo de modernización para la gestión de organizaciones) dio como resultado que para la empresa es importante enfatizarse en su estructura organizacional, en la parte de sus procesos, manuales estos rubros le permitirán tener más control sobre su estructura y de esta manera se más organizada, competitiva frente a las demás empresas que trabajan con el hierro a su alrededor. Estar informados les ayudara a tomar decisiones de manera rápida y precisa ante cualquier eventualidad que pueda poner en riesgo el buen funcionamiento de la organización o simplemente

ayude al empresario a la tomar decisiones acerca de inversiones, precios en materias primas y productos finales para ser más competitivos.

La propuesta de mejora consiste en realizar una definición de las áreas principales de la organización como lo son: el área administrativa, producción, ventas y el área financiera. También se sugiere el mapeo de procesos y procedimientos, esto permitirá tener un control y manejo adecuado del personal, ya que existirá una subordinación, esta es necesaria para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, otra meta será el aumento de la competitividad y la innovación de la organización.

1. Caracterización de la empresa

1.1 Razón social

Tabla 1

Razón social.

Nombre de la empresa	Nit.	Digito de verificación	Código CIU
Mallas y Figurados S.A.S.	900.410.710	5	<p>2511: Fabricación de productos metálicos para uso estructural.</p> <p>4663: Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio.</p>
Propietarios		Número de empleados	
1. Andrés Moreno Aguilar.			
2. Herederos Luis Jorge Moreno Aguilar (Q.e.p.d.)		4 Empleados	
(Luisa Fernanda Moreno Carrero, Laura Alejandra Moreno Carrero)		2 Administrativos	
		2 Área de producción	

Nota: Autoría propia.

1.2 Objeto social

La empresa Mallas y Figurados S.A.S, tiene como razón social y actividad económica principal el comercio al por mayor y al por menor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipos de construcción, materiales de fontanería, calefacción, código CIU 4663 y la fabricación de productos metálicos para uso estructural, código CIU 2511.

1.3 Reseña empresarial

Mallas y Figurados S.A.S., creada el 31 de Enero del 2011, por dos hermanos Luis Jorge Moreno Aguilar, Andrés Moreno Aguilar y una tercera persona el señor Arsenio Suárez el cual tenía en su momento vastos conocimientos sobre el sector de la construcción y del acero, después de 1 año el señor Suárez decidió vender la parte de sus acciones al señor José Manuel García Moreno, este último formo parte de la empresa dos años y decidió venderles a los hermanos Moreno las acciones que le correspondían, desde ese momento los señores Moreno fueron los únicos accionistas y dueños de la organización, en el año 2017 el señor Luis Jorge Moreno falleció y sus acciones pasaron a sus herederas Luisa Fernanda Moreno y Laura Alejandra Moreno . Esta micro empresa está dedicada a la manufactura y comercialización de malla electro soldada utilizada como refuerzo en pisos, losas de concreto, canales, muros de contención, estructuras de edificaciones, viviendas o en el revestimiento de túneles y vías.

Sus productos son fabricados a partir de alambre trefilado, grafiadlo o liso de alta resistencia en diámetros desde 4mm a 12 mm; los grafiles son dispuestos en forma de paneles rectangulares utilizando maquinas automatizadas y dimensionales de 6 metros de largo por 2,35, cumpliendo especificaciones NTC 2310-1925-5806.

1.4 Factores claves de constitución

Los factores tomados en cuenta por los involucrados, socios de la empresa Mallas y Figurados S.A.S., para la creación de la misma fueron en su momento el aumento en cuanto demanda de hierro figurado y malla electro soldada, también la llegada de nuevos proyectos al sector de la construcción, la buena estabilidad económica que prometía el negocio, pues muchos saben que el sector siempre ha sido el más importante y el que más aportes e ingresos positivos genera a la economía colombiana, todo esto fue un factor importante y decisivo para la constitución de la organización, pues este último les prometía estabilidad económica para ellos y sus familias.

1.4.1 Decisiones constitutivas.

Se tomó la decisión de que fuera una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S.) ya que está en su momento brindaba las facilidades de constitución además en el momento de su liquidación, esta se hará por partes iguales.

Para la localización de la empresa se decidió por unanimidad en su momento que fuera ubicada en las dos bodegas de los hermanos Moreno ya que son amplias y en este sector ya se encuentran

varias empresas dedicadas a la manufactura y comercialización del hierro y materiales para la construcción.

1.5 Ubicación e instalaciones

La empresa Mallas y Figurados S.A.S., se encuentra en la ciudad de Bogotá D.C, dentro de la localidad de Kennedy, específicamente en el barrio Santa Paz, a unas cuadras de la universitaria Agustiniana y el Centro comercial Tintal, su dirección es Calle 10 B No 89 A 26.



Figura 1. Ubicación de la empresa. Google Maps (2019)



Figura 2. Instalaciones mallas y Figurados SAS. Autoría propia.



Figura 3. Instalaciones Mallas y Figurados S.A.S. Autoría propia.

2. Diagnóstico preliminar

La empresa Mallas y Figurados S.A.S como se ha mencionado anteriormente es una empresa familiar, dirigida empíricamente. El estudiante tiene el conocimiento necesario de la organización, ya que posee acceso total a la organización y su información por ser una empresa de su entorno familiar, por esta razón se ha escogido para realizar el debido estudio de cada una de sus áreas internas y sus componentes externos con el fin de realizar un diagnóstico que permita proponer una propuesta de mejora a la organización. Mallas y Figurados SAS, es una organización que necesita, una estructuración adecuada para ser una empresa competitiva, debe tener sus áreas definidas, sus procesos claros y una adecuada estructura. El diagnostico preliminar se realiza mediante la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico y de la matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, la cual por medio de unas serie de preguntas relacionada con cada área funcional de la organización, las cuales se le realizan al gerente de la empresa o a la persona encargada de cada área, donde su calificación vale un porcentaje que al final dará como resultado un valor a cada área y de esa manera se evidenciara por medio de gráficos, la situación actual de cada ares, sus fortalezas y debilidades.

Para la obtención de la información se utilizará la técnica investigativa, entrevistas al gerente, directivos y demás involucrados de la empresa, tipo de muestra cualitativa, investigación de campo con respecto al comportamiento económico del país y del sector de la construcción, los resultados obtenidos en la aplicación de estas matrices de estudio e investigación, permitieran establecer propuestas de mejoramiento y estrategias que cedan a la organización competitividad e innovación.

2.1 Análisis interno

Para el análisis interno de la organización y cada una de las áreas que la conforman se realiza por medio de la observación, este método permite la identificación de las falencias en cada uno de los procesos que conforman las áreas y las carencias de la organización, fallas en la creación, ejecución y seguimientos de las actividades de cada área.

2.1.1 Área administrativa.

En el área administrativa se puede observar que no se tienen definidos los cargos, perfiles y funciones del administrador, gerente y demás integrantes de esta área, todos los procesos se realizan de manera empírica y sin ninguna planeación, ni conocimientos sobre la funcionalidad de esta área. La empresa Mallas Y Figurados S.A.S no cuenta con un organigrama, este esquema sirve para que los interesados en la organización conozcan cómo está compuesta su estructura organizacional, sus

niveles de mando y las áreas de que la conforman, esto permitirá la toma de decisiones de manera rápida, la comunicación entre las áreas y los diferentes procesos de Mallas y Figurados SAS. La no estructuración también trae consigo diferentes falencias en la identificación y cumplimiento de los valores corporativos, la organización no será competitiva y dará a entender a los clientes internos, externos y a sus competidores que no poseen participación, compromiso y liderazgo en el sector económico al cual pertenece y tampoco con la sociedad.

2.1.2 Área financiera.

El área financiera de la empresa Mallas y Figurados S.A.S, es una de las áreas más importantes de la organización la cual le permite tomar decisiones en cuanto a la inversión, manejo de recursos financieros, compra de materias prima e insumos y al final de un periodo determinado le permitirá conocer si el negocio es rentable, si genera más pérdidas o ganancias o si por el contrario genera más ganancias, también les permitirá conocer hasta qué punto podrá endeudarse sin perder el control de sus obligaciones financiera, mantener relaciones con proveedores y bancos. Esta organización no tiene definidas políticas de financiamiento ni tiene el control necesario de sus egresos ni ingresos imposibilitando el conocimiento real de sus finanzas esto conlleva a que se tomen decisiones equivocadas y a la ligera a la hora de manejar sus recursos financieros

2.1.3 Área comercial.

En el área comercial de la organización Mallas y Figurados S.A.S, se puede identificar que no cuenta primero con personal capacitado para la negociación con clientes y proveedores, tampoco se cuenta las políticas necesarias a la hora de comprar y/o vender a crédito o de contado impidiendo la entrada de mayores ingresos, el área comercial debe encargarse de manejar buenas relaciones tanto con los clientes como con los proveedores. La creación de estrategias para el manejo y la mejora continua de las relaciones con los proveedores de la materia prima, permite mayores oportunidades y beneficios para la organización, siempre se debe contar con gran variedad de los mismos para no depender de uno solo, pues esto afectaría el cumplimiento del objeto social de la organización, en cuanto al manejo de los cliente, se recomienda crear políticas en las cuales la organización se preocupe más por el cliente y por cumplir con sus aspiraciones en cuanto a la atención, la calidad, el cumplimiento de las entregas, etc.

2.1.4 Área de producción.

El área de producción de la empresa Mallas y Figurados S.A.S, también es una de las más importantes ya que de el buen funcionamiento de esta área depende el cumplimiento de su objeto social, de sus metas en ventas aumentando de manera positiva sus ingresos. Esta área posee diferentes falencias la primera que se pudo observar es que no cuenta con el personal necesario en las diferentes áreas de la producción de la malla electro soldada, producto principal y líder en ventas, tampoco se cuenta con manuales de procesos de producción y manejo de maquinaria disponible para la producción. Las organizaciones deben contar con una comunicación entre las diferentes áreas que permitan el abastecimiento continuo de materia prima, la requisición a tiempo de productos para la venta y la reducción de tiempos y noviecitos para reducir costos de producción, mejorando la producción del producto. Por último, la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad del producto impidiendo la certificación en cuanto a la elaboración de malla electro dada.

2.1.5 Área de recursos humanos.

El área de recursos humanos es el encargado no solo de solicitar las vacantes, selección y contratación, esta área también debe preocuparse por el bienestar de los trabajadores, en donde ellos se sientan bien en la organización para que juntos trabajando en equipo puedan cumplir los objetivos trazados por la gerencia. En la empresa Mallas y Figurados S.A.S. hace falta esa área que se preocupe por el recurso humano de la organización, la carencia de esta área hace que el trabajador se sienta incomprendido y desprotegido por la empresa y decidirá en poco tiempo irse a una organización donde le brindes más oportunidades y mejores condiciones laborales.

2.6 Análisis del micro entornó.

2.6.1 Proveedores.

Tabla 2.

Proveedores de materia prima alambción.

Variable / Proveedor.	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Nombre.	Acerías Paz Del Rio SA	G y J Ferreterías SA	Laminados del Caribe SA
Ubicación.	Calle 100 #13-21 Bogotá Oficina	Carrera 60 No. 17 – 86 Bogotá	Cra. 3 #5-42, Mosquera, Cundinamarca
Tiempo que lleva con la empresa.	8 Años	8 Años	3 Años
Producto que le vende.	Crédito de \$150.000.000	de días	Crédito de 45 Crédito de 30 días
Formas de pago manejadas.	a crédito y de contado.	a crédito y de contado.	a crédito y de contado.

Nota: Autoría propia.

Los proveedores son una parte importantes porque le suministran materia prima, en este caso el alambción, ellos permiten que pueda cumplir con el objeto social al que se dedica. Estos tres proveedores son reconocidos en el sector de la construcción por el suministro de materiales de calidad, la atención cliente y las facilidades de pago que le brindan, pero la compra de materias primas a una cantidad limitada de proveedores genera dependencia a los mismos, en precio, cantidad y referencia ofrecida por el proveedor, generando retrasos en la producción, incumplimiento con pedidos, pérdidas del cliente. Muchas veces aumenta también los costos de producción, el precio del producto final no llega a ser competitivo con los demás oferentes del producto pues ellos tienen la posibilidad de comprar las ofertas de varios suministradores de abastecimiento. La búsqueda y selección de proveedores permite adquirir ventajas competitivas a la empresa pues el éxito de esta también depende de una buena gestión de suministros y buen manejo de negociación con los proveedores de materias primas e insumos.

2.6.2 Clientes.

Mallas y Figurados SAS, posee un volumen no muy significativo de clientes, comparado con el volumen que maneja su competencia. A lo largo de los años la cantidad de clientes a aumentado gracias a la responsabilidad y el compromiso que la organización les trasmite. Mallas y Figurados SAS, posee clientes desde pequeñas ferreterías de la localidad de Kennedy, constructoras de diferentes partes de la ciudad de Bogotá y sus alrededores, también trabajadores independientes de la construcción del sector, provee mallas electro soldada a las diferentes empresas industriales del hierro figurado, generando alianzas y mayor utilidad.

2.6.3 Competidores

2.6.3.1 Competidores directos.

Tabla 3

Compartidores directos de Mallas y Figurados S.A.S.

Variable / Competidor	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Nombre	Dishierros EU	Figucentro SA	Nacional
Ubicación	Cra 89 A No 10 79, Bogotá.	Av ciudad de cali No 10 a 42 Interior 6, Bodega 1, Bogotá.	Carrera 128 #15b Bogotá.
Tiempo que lleva en el mercado	15 Años	15 Años	3 Años
Producto que le vende	Hierro figurado Malla electro soldada Alambre negro Alambrón	Hierro figurado Malla electro soldada Alambre negro Puntillas	Hierro figurado Malla electro soldada Alambre negro Alambrón

Formas de pago manejadas	A crédito De Contado	A crédito De Contado	A crédito De Contado
Ventajas Competitivas	Ubicación Instalaciones físicas Número de clientes Maquinaria Recursos económicos Talento humano Oferta de productos Porcentaje de ventas	Ubicación Maquinaria Número de clientes Recursos económicos Oferta de productos Talento humano Porcentaje de ventas	Instalaciones Número de clientes Oferta de productos Recursos económicos Talento humano Porcentaje de ventas
Tipos de clientes que maneja	Constructoras a nivel nacional. Ferreterías locales. Grandes almacenes del sector de la construcción. Trabajadores independientes del sector de la construcción	Constructoras a nivel nacional. Ferreterías locales. Trabajadores independientes del sector de la construcción	Constructoras a nivel nacional. Grandes almacenes del sector de la construcción.

Nota:autoría propia.

Los competidores directos de la empresa Mallas y Figurados SAS, aunque llevan mucho más tiempo en el mercado y poseen los conocimientos necesarios en el sector de la construcción, también aportan ideas a Mallas y figurados SAS para que día a día mejore no solo internamente sino externamente, manejando precios competitivos, materia prima y productos de alta calidad. De esta manera aumentan los compradores debido a la voz a voz que hacen los demás clientes, esto genera un aumento en sus ganancias y un mayor reconocimiento de la organización.

2.6.3.2 Competidores indirectos.

Tabla 4

Competidores indirectos de Mallas y Figurados SAS

Variable / Competidor	Competidor A
Nombre	Homecenter
Ubicación	Cl. 10B # 86-50, Bogotá
Tiempo que lleva en el mercado	7 Años
Producto que le vende	Hierro figurado Malla Electro soldada Puntillas Alambre negro
Formas de pago manejadas	De Contado, Pago con tarjetas de crédito.
Ventajas Competitivas	Gran cadena de suministros Precios Número de clientes
Tipos de clientes que maneja	Constructoras. Trabajadores independientes de la construcción. Grandes ferreterías.

Nota:Autoría propia.

2.7 Análisis externo

Para el profesor Porter y su contribución llamado (Porter, 1979) *Las cinco fuerzas de Porter*”, donde se analizan los componentes de una organización. El profesor (Porter, 1979) afirma lo siguiente: “El análisis de los factores que componen el entorno externo que rodea la organización es importante realizarlo de una manera constante “, permitiendo identificar los factores que requieren la creación, mejora o eliminación de estrategias que puedan encaminar la organización al éxito.

La globalización, el cambio continuo de la economía y el aumento de las necesidades del ser humano, obligan a las organizaciones a mejorar sus procesos de producción, prestación de servicios y demás para que puedan seguir viviendo en el mundo del mercado. En el libro “*La estrategia del océano azul*” (Kin, 2004) Hace referencia al triunfo de las compañías si necesidad de competir unas con otras, en esta obra el autor expresa que la mejor manera de triunfar en el mundo del mercado es mediante la creación de nuevas ideas innovadoras que permitan diferenciarse de los competidores.

Por su parte el “*Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*” (U, y otros, 2005).Es una herramienta que incita a las organizaciones a modernizarse para mejorar su competitividad y entrar a un mundo global, todo esto mediante un análisis detallado de los rubros que componen la organización como lo son: el direccionamiento estratégico, seguimiento del entorno y su composición, la gestión del mercadeo, gerencia de operaciones, gerencia del conocimiento entre otros.

Se puede concluir gracias a estos autores y sus herramientas para el análisis interno y externo de una organización, que el entorno económico y el estudio de sus dinámicas son una parte fundamental para que una organización pueda de una u otra manera evaluarse y de acuerdo a sus resultados crear, mejorar o eliminar estrategias que le permitan seguir en el mercado sin estancarse, centrándose en un solo objetivo, el éxito.

2.7.1 Indicadores económicos.

Tabla 5

Indicadores económicos que afectan positiva o negativamente la empresa Mallas y Figurados S.A.S., desde el año 2012 al 2017.

Indicador	PIB (Producto Interno Bruto)	TRM (Tasa Representativa del Mercado)	Devaluación Nominal	Devaluación Real	Inflación del Consumidor IPC Vivienda
2.012	4,0 %	1768,23	-8,98 %	-2,74 %	3,90 %
2.013	4,9 %	1926,83	8,97 %	5,17 %	3,03 %
2.014	4,4 %	2392,46	24,17 %	7,56 %	2,92 %
2.015	3,1 %	3149,47	31,04 %	13,55 %	4,08 %
2.016	2,0 %	3000,71	-4,72 %	-8,18 %	5,98 %
Primer trimestre 2.017	1,1 %				
Indicador	Inflación del Consumidor IPC	Inflación del Productor IPP	Tasas de Interés DTF	Variación % Salario Mínimo (Anual)	Tasa de Desempleo
2.012	2,44 %	-2,95 %	5,36 %	5,80 %	10,38 %
2.013	1,94 %	-0,49 %	4,24 %	4,02 %	9,65 %
2.014	3,66 %	6,33 %	4,07 %	4,50 %	9,11 %
2.015	6,77 %	9,57 %	4,58 %	4,50 %	8,93 %
2.016	5,75 %	1,62 %	5,78 %	7,00 %	9,22 %
Primer trimestre 2.017	4,69 %	0,55 %		7,00 %	9,7 %
Indicador	Importaciones	Variación Aprobación	Índice Costos de	Índice Costos de construcción	Micro establecimientos
Años					

		Licencias de Construcción.	construcción Pesada (Acero estructural)	de Vivienda Materiales	Sector Industrial
2.012	9,1 %	-12,5 %	35,64 %	1,62 %	10,7 %
2.013	6,0 %	-14,9 %	5,69 %	1,77 %	10,4 %
2.014	7,9 %	20,8 %	19,48 %	1,00 %	10,3 %
2.015	1,4 %	52,7%	42,79 %	5,82 %	10,1 %
2.016	-6,2 %	41,3%	51,81 %	2,69 %	9,9 %
Primer trimestre 2.017	-0,4 %	2,4 %	4,80%	2,82 %	Sin Datos

Nota Autoría propia.

Realizando un análisis a los indicadores económicos, específicamente el PIB (Producto interno bruto) en donde se observa la caída significativa de la demanda final de Colombia y el comportamiento de los sectores económicos a la riqueza del país, con respecto a la producción de bienes y servicios. Paso de estar sobre el 4,0 %, al 1,1 % en el primer trimestre de lo que va corrido del 2017. Esta tendencia a la baja en los últimos tres años se debe a factores negativos como, por ejemplo: el aumento del dólar, aumento del desempleo, un aumento no tan significativo del salario mínimo, aumento de carga tributaria para los empresarios entre otros factores. Los hogares colombianos son los principales consumidores de bienes y servicios y por lo tanto también son los principales afectados pues como consecuencia disminuyen las inversiones, aumentan los precios de la canasta familiar en algunos casos y se estabilizan los sectores más representativos de la economía los cuales en su mayoría son los generadores de empleo en el país y el sustento del colombiano

Otro indicador importante es el aumento de la tasa de desempleo, es preocupante y una de sus causas es que muchas empresas nacionales e internacionales han tenido que cerrar sus sucursales o locales, pues se ven amenazadas principalmente por el aumento de la carga tributaria, alzas en materias primas. Las multinacionales deciden en la mayoría de casos radicarse en otro país donde posiblemente los costes de producción sean menores, caso que no ocurre con las compañías nacionales que simplemente cierran sus empresas. El aumento del desempleo también sucede por

la crisis que enfrenta el país vecino Venezuela, pues muchos de sus habitantes deciden pasar la frontera con Colombia y buscar enseguida una fuente de ingresos para poder sostenerse con sus familias, aceptando pagos por debajo del salario mínimo, sin aportes a parafiscales, los favorecidos son los empresarios, pues para ellos es más económico contratar a un venezolano que a un colombiano.

En el indicador TRM (Tasa representativa del mercado colombiano) se observa un aumento del dólar frente al peso colombiano, obliga a subir el precio de la materia prima, ya que la gran mayoría de estas son importadas de México, China, Brasil, EE. UU, etc. Caso contrario con los exportadores colombianos, pues si el precio del dólar está más alto, los precios de sus productos también subirán, generando mayores ganancias. Las tasas de interés también afectan de una manera negativa la economía del país pues las personas no quieren endeudarse y terminar pagando por un bien, un servicio o la producción de alguno, el doble de su coste. Los costos en cuanto al sector industrial también aumentan y estos deciden aumentar los precios de sus productos. En el caso del sector de la construcción, también ha tenido unas cifras altas y muy significativas, pues los materiales de construcción también suben debido al aumento del dólar y adquirir una vivienda se vuelve definitivamente más costoso con el pasar de los meses y años. Si aumentan las solicitudes de las licencias de construcción, los proyectos de edificaciones y viviendas nuevas, también aumentarían las ventas de los materiales para las construcciones.

En conclusión es importante para la organización estar actualizado sobre la situación económica del país y el comportamiento de los indicadores económicos que afecten de forma positiva o negativa el cumplimiento de su objeto social, estar informados les ayudara a tomar decisiones de manera rápida y precisa ante cualquier eventualidad que pueda poner en riesgo el buen funcionamiento de la organización o simplemente ayude al empresario a tomar decisiones acerca de inversiones, precios en materias primas y productos finales para ser más competitivos.

2.7.1 Caracterización del sector económico secundario: construcción al que pertenece la empresa.

La situación económica del país a lo largo del tiempo ha sufrido bastantes altibajos muchos de estos como resultado de las diferentes decisiones que los gobiernos toman en sus periodos de mandato, también la puede afectar los grupos al margen de la ley, crisis internacionales como la del 2.008 “La burbuja inmobiliaria “de los Estados Unidos, otros involucrados son los cambios en los diferentes indicadores económicos como: El dólar, petróleo, las altas tasas de interés. Aumento del desempleo, aumento de los precios en productos básicos, canasta familiar, el aumento del

salario mínimo, todos estos influyen también en el aumento de los precios de las viviendas nuevas y en los materiales de construcción.

Para el sector industrial, específicamente la rama de actividad de la construcción no han sido buenos tiempos, pues con el aumento de los costos de materiales debido al constante incremento del dólar, la disminución de terrenos para construcción y la insuficiente inversión en este sector han generado una cifra negativa con respecto al aporte del PIB (Producto interno bruto). En lo que va corrido del 2017, la construcción se contrajo en un -1,4 % este sector que en años anteriores había reportado mayores crecimientos en comparación con otros sectores, hoy en día se va cayendo lentamente. Los expertos aseguran que para estimular el sector se deben incentivar los proyectos de vivienda nueva, iniciativas de construcciones, es necesario también un incremento en la financiación de vivienda nueva, así aumentaría la demanda de esta, todos estos factores estimularían el sector de la construcción. Se están creando procesos que definen el futuro de Colombia, se debe estudiar y reformar una dinámica empresarial más estable.

Con respecto al acero, la cámara colombiana del acero (Acevedo, 2017), relaciona el bajo crecimiento del PIB con la falta de una política industrial, el país se ha ido desindustrializando debido a la concentración en la extracción del petróleo por varios años, aseguran que con la creación de una política industrial se activarían las inversiones en los sectores más estratégicos. El presidente de la Cámara colombiana de acero señala también la importancia de mejorar la competitividad de la organización y que los proyectos de infraestructura no deben perder actividad debido a los recientes y numerosos casos de corrupción.

2.8 Análisis del macro entorno

2.8.1 Entidades reguladoras.

ISSO: el acatamiento con las normas de calidad. NTC 925- NTC 2310-NTC 1508 para cumplir con las especificaciones necesarias en la elaboración de malla electro soldada y hierro figurados para uso estructural, es un punto a favor positivo para mallas y Figurados SAS.

- Superintendencia de sociedades: presentación de estados financieros anuales de la empresa Mallas y Figurados S.A.S. No solo para dar a conocer el crecimiento económico del sector, si no para que el gobierno colombiano pueda crear estrategias que incentiven la inversión y el interés por cada uno de los sectores al cual perteneces estas organizaciones, la presentación a tiempo de estados financieros, afecta de forma positiva a Mallas y Figurados SAS. .

- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. : Es la entidad reguladora y controladora en cuanto a la presentación de impuestos e informaciones respecto a la parte financiera de la empresa, la presentación de estos impuestos puede ser de manera anual, bimestral, semestral y trimestral.

2.8.2 Variable economía.

Dólar: Una disminución del precio genera una disminución en los precios de materias primas, esto afectaría de forma positiva a Mallas y Figurados SAS.

- Creación y aumento de incentivos para el ahorro y financiamientos en compra de casa propia con tasas de interés bajas, afecta de manera positiva a la empresa mallas y Figurados SAS, porque así esta puede solicitar créditos financieros en cualquier momento que lo necesite siempre y cuando cumpla con los requisitos de la entidad financiera a la cual acuda para solicitar el financiamiento.

- Interés: un aumento en la tasa de interés crediticio generaría aumentos en los costes y financiamientos de la organización. Estos productos financieros serán difíciles de obtener y pagar.

- PIB: Cifras negativas en el sector de la construcción e industrial por el mal manejo de recurso, creación de políticas gubernamentales, afectaría de forma negativa a la organización pues los inversionistas no se interesarían por el sector al cual pertenece la organización.

2.8.3 Variable política.

- Nuevos tratados comerciales que mejoren y aumenten la inversión, los ingresos de las empresas industriales relacionadas con el sector de la construcción, de tal forma que se incentiven las licitaciones para construcciones en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá D, C.

- Cambio de gobierno; los gobernantes son diferentes y también lo son sus políticas y estructuras gubernamentales que puede afectar de forma negativa una organización.

2.8.4 Variable social.

Aumentos de la población esto aumentaría la construcción de proyectos de vivienda, oficinas, centros comerciales, colegios, hospitales, etc.

- Incrementos insignificantes en el salario mínimo que obligaría a las personas a dejar de adquirir vivienda por medio de créditos bancarios porque no les alcanzarían los ingresos.

- Aumento de protestas y paros realizados por el sector minero, agricultor, transporte, educación etc., que afectan las operaciones de la empresa.

2.8.5 Variable tecnológica.

Adecuación de las máquinas existentes. (Cumplir con los requisitos de mantenimiento).

- Implementación de un sistema informático y contable que mejore la entrega de información para la toma de decisiones en un tiempo determinado.

2.8.6 Variable ambiental.

- Creación de políticas ecológicas en cuanto al manejo de residuos (calamina) contaminante de fuentes hídricas.

-Implementación de tecnologías que disminuyan la contaminación auditiva de las maquinas enderezadoras y electro soldadas.

3. Herramientas de diagnóstico

3.1 Matriz EFE

La Matriz EFE (Evaluación de factores externos), Es una herramienta de diagnóstico que permite identificar las oportunidades y amenazas, en el entorno externo de una organización, y así realizar estrategias que permita convertir las amenazas en oportunidades para llegar al éxito de la organización.

Tabla 6.

Resultados Matriz evaluación factores externos.

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA MALLAS Y FIGURADOS SAS			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Obtencion certificaciones de calidad	0,1	1	0,1
Produccion de (Hierro figurado)	0,1	1	0,1
Nuevos clientes	0,1	1	0,1
Compra de maquinaria nueva	0	1	0
Aumento de flota de transporte	0	1	0
Contratacion de recurso humano	0,1	1	0,1
AMENAZAS			
Aumento de tasas de interes	0,1	1	0,1
Aumento de precios en materias primas	0,1	1	0,1
Aumento del dólar	0,1	1	0,1
Aparicion de nuevos competidores	0	1	0
Mas cargas tributarias	0,2	1	0,2
Crisis financiera	0,1	1	0,1
TOTAL	1	12	1

ANÁLISIS: la organización Mallas y Figurados S.A.S, debe crear estrategias, y aplicación de procesos de mejora continua que aumenten su productividad, su reconocimiento, estrategias en cuanto a nuevos proveedores y al manejo de sus recursos financieros. El resultado de la matriz EFE, es el resultado de esas oportunidades y amenazas a las cuales la organización no aplicó las debidas soluciones y simplemente se dejó pasar por alto.

Nota: Autoría propia.

3.2 Matriz EFI

La Matriz EFI (Evaluación de factores internos), esta herramienta permite la identificación de las fortalezas y debilidades que posee una organización en el micro entorno, permitiendo la creación de estrategias para que la organización sea más competitiva y eficiente en cada proceso, actividad o área que la conforman.

Tabla 7

Resultados Matriz de evaluación factores internos.

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA MALLAS Y FIGURADOS SAS			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Estructuras propias	0,1	3	0,3
Excelente ubicación	0,1	3	0,3
Buen manejo de procesos de produccion	0,1	3	0,3
Maquinas de alta tecnologia	0,1	3	0,3
Materia prima certificada	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
Falta de personal en el area de produccion	0,1	1	0,1
Falta de personal en el area comercial	0,1	1	0,1
La empresa no tiene definidas sus areas, cargos ni manuales de procesos y procedimientos.	0,2	1	0,2
No tiene un sistema contable definido	0,1	1	0,1
Los trabajadores no cuentan con prestaciones	0,1	1	0,1
		0	0
TOTAL	1,1	20	2,1

ANÁLISIS: La aplicación de la matriz EFI da como resultado 2,1 es decir que las estrategias y la capitalización de la empresa les falta seguimiento y una mejora en cuanto a las estragias de contratacion y capacitacion del cliente interno es decir del personal, ademas de contar con un sistema contable que le permoita al gerente tomar decisiones de manera rapida y la aplicacion de la debida estructuracion de la empresa y creacion de manuales de procesos para Mallas y Figurados S.A.S.

Nota: Autoría propia.

3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes.

Tabla 8

Resultados Matriz Dofa.

MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA MALLAS Y FIGURADOS SAS		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Obtencion certificaciones de calidad	Aumento de tasas de interes
	Produccion de (Hierro figurado)	Aumento de precios en materias primas
	Nuevos clientes	Aumento del dólar
	Compra de maquinaria nueva	Aparicion de nuevos competidores
	Aumento de flota de trasporte Contratacion de recurso humano	Mas cargas tributarias Crisis financiera
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Estructuras propias	Reestructuración en cuanto a la manera en que esta distribuida el área de producción.	Atención de créditos bancarios con tasas mas adecuadas y con menores montos.
Excelente ubicación	Creación de alianzas con diferentes ferreterías del sector que permitan un reconocimiento local.	Establecer los precios de los productos ofertados utilizando diferentes herramientas que permitan establecer precios más justos y competitivos.
Buen manejo de procesos de produccion	Producción de productos nuevos para la empresa como : Flejes y varillas	Obtención de los certificados de calidad correspondientes a la elaboración de mallas electrosoldada.
Maquinas de alta tecnologia	Compra de maquinaria o realizar modificaciones a las existentes que le permitan un aumento en la producción y una reducción en los tiempos.	Creación y aplicación de herramientas que permitan un flujo de caja constante
Materia prima certificada	Creación y conservación de nuevos proveedores de materia prima.	Alianzas con los diferentes proveedores de alambón (materia prima), acuerdos en precios y descuentos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Falta de personal en el area de produccion	Definición de perfiles y/o cargos para el área de producción.	Creación de procesos de selección y reclutamiento de personal de acuerdo a los perfiles y cargos de cada área.
Falta de personal en el area comercial	Búsqueda de personal que posea los conocimientos básicos en el área de la construcción y las ventas (hierro figurado)	Creación de incentivos para el área de ventas por medio de puntos y reconocimientos monetarios (Bonos o comisiones)
La empresa no tiene definidas sus areas, cargos ni manuales de procesos y procedimientos.	Definición de áreas, cargos, procesos y procedimientos.	Realizar una estructuración de la organización.
No tiene un sistema contable definido	Establecer y/o crear un sistema contable interno por medio de una base de datos con las funciones básicas de contabilidad.	Inversión para el área contable , compra de un sistema contable básico.
Los trabajadores no cuentan con prestaciones sociales, se sienten desmotivados	Definición del área de talento humano.	Creación de un área de bienestar y / diferentes planes motivacionales para el talento humano.

Nota: Autoría propia.

La matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), esta permite hacer un análisis y conocer los riesgos y las partes fuertes de la organización. Para Mallas y Figurados S.A.S., la problemática más importante que se puede identificar es que tiene varias falencias de tipo administrativo, una de las razones puede radicar en el poco conocimiento que tiene el gerente y los accionistas sobre temas administrativos y gerenciales.

Estas no permiten que la empresa sea competitiva pues algunas de estas fallas están relacionadas con la estructuración, reclutamiento y manejo de personal, lo cual genera caos a nivel interno, provocando que la organización no cumpla con los requisitos mínimos para que sea competitiva e innovadora. La empresa queda en un nivel bajo frente a su competencia la cual se encuentra muy bien estructurada y con la capacidad de tomar decisiones en momentos determinados.

3.4 Matriz MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones)

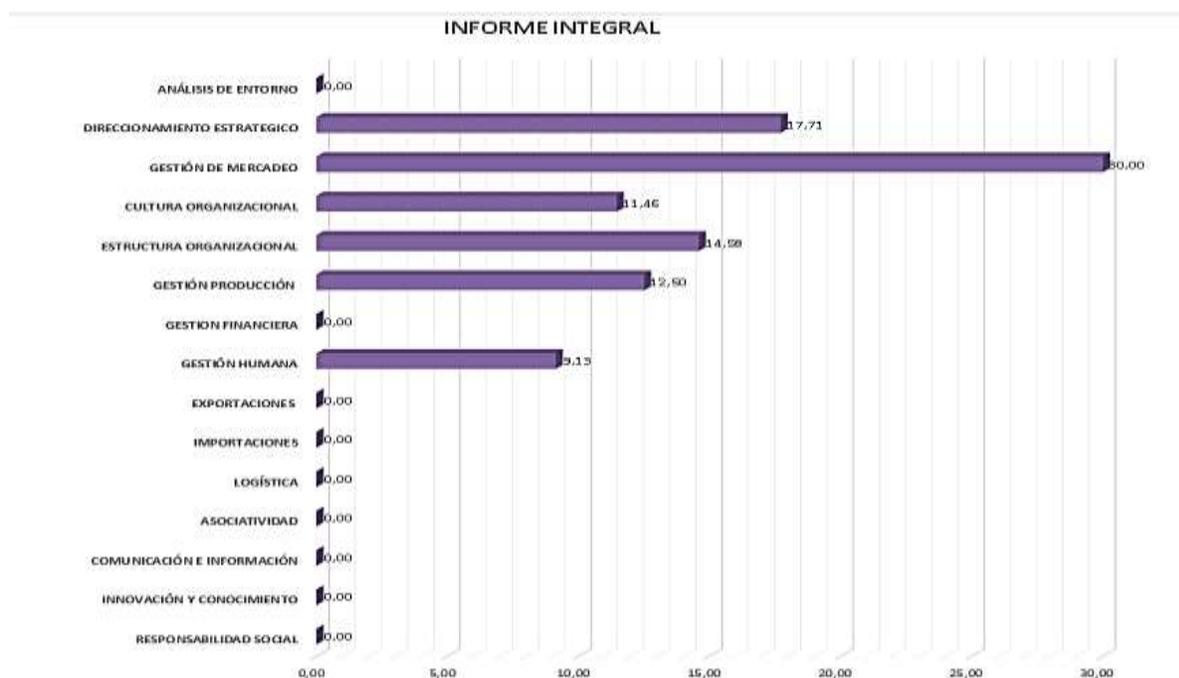


Figura 4. Matriz MMGO. Autoría propia, aplicación matriz MMGO.



Figura 5. Matriz MMGO, análisis estructura organizacional. Autoría propia, aplicación matriz MMGO.

En la matriz MMG, (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones) (U, y otros, 2005) , Su objetivo principal es mejorar la dirección gerencial de las micro empresas, transformarlas en organizaciones modernas, competitivas e innovadoras, para que entren al mercado global.

En el análisis de esta matriz se puede observar que para Mallas y Figurados S.A.S., es importante enfatizarse en su estructura organizacional, en la parte de sus procesos, manuales estos rubros le permitirán tener más control sobre su estructura y de esta manera se más organizada y competitiva frente a las demás empresas que trabajan con el hierro a su alrededor.

3.5 La cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979) son un factor decisivo para el éxito de una organización, es necesario contar con un plan estratégicamente desarrollado para surgir en el mundo de los negocios. En este caso se puede observar que frente a la competencia a Mallas y Figurados S.A.S., le hace falta, producción y oferta de más productos estructurales para el sector de la construcción, por los años que lleva en el mercado esta organización relativamente nueva tiene la necesidad de realizar una estructuración y definir sistemas que ayuden al buen desempeño de la misma.

Tabla 9

Cinco fuerzas de porter.

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociacion de los Compradores	El poder de negociacion de los proveedores
La empresa Mallas y Figurados solo se dedica a la elaboracion y comercializacion de Malla Electrosoldada, los demas oferentes de este producto tiene la combinacion de malla electrosoldada y hierro figurado pues de esta manera las cantidad en cuanto al pedido son mas altas y algunos de estos competidores ya se encuentran establecidos y son reconocidos a nivel local.	La entrada de Nuevos Competidores en el sector industrial (construccion), este sector es el mas importante de la economia del pais, ya que es el que mas aporta y mas movimiento positivo tiene con respecto al PIB.	Algunos bienes sustitutos que estan empezando a verse en el mercado son las vigas IP que estan reemplazando a las columnas, estas ultimas son las bases para la estructura de una edificacion.	La organización no cuenta con la implementacion de un sistema o estructura de negociacion con los proveedores y clientes.	De los proveedores depende el precio del productyo final (Malla Electrosoldada , hierros figurado)
La competencia cuenta con mas personal calificado para el cumplimiento de ordenes de pedido , estructura adecuada, estan certificados para la produccion y comercializacion de hierro y cuentan con una estabilidad economica ademas de la estructuracion de la compañía.	La produccion y comercializacion de malla electrosoldada y hierro figurado tiene mucha demanda en el pais gracias a la creacion y formalizacion de nuevos proyectos de construccion . (viviendas, centros comerciales , oficinas, establecimientos de comercio, vias, etc.			Es necesario que la empresa pueda contar con varios proveedores, para tener variedad en calidad y precios , ademas se debe contar con proveedores que vrinden facilidades de pago y en algunas ocaciones financiamiento.
	Para poder entra a comepetir en el sector de la construccion como proveedor de materiales para la construccion en este caso todo lo rrelacionado a estructuracion (productos de acero 9 es necesario tener una buena calidad en los productos que se venden, precios adsequibles al consumidor y tener un buen fâcor de inversion.			

Nota: Autoría propia.

4. Problema de investigación

4.1 Planteamiento del problema

La empresa Mallas y Figurados S.A.S. no es ajena a las dificultades inherentes a pequeñas organizaciones de orden familiar, en donde se identifican falencias en su entorno externo como lo son : la llegada de nuevos competidores, obtención de nuevos clientes, aumento de precios en materias primas, aumento de cargas tributarias por cambio de gobierno, no tener capacidad para la negociación de clientes y proveedores, y en cuanto a su entorno interno se puede identificar que : esta organización desde sus inicios ha sido administrada de forma empírica, sin ningún tipo de seguimiento, control y estructura organizacional que permita el buen desarrollo administrativo, también se pudo establecer que Mallas y Figurados SAS no tiene definidos los cargos ni manuales de procesos, su gerencia y sus trabajadores no tienen los conocimiento necesarios en cuanto al manejo de un proceso logístico y su aplicación, el cual permite la comunicación entre las diferentes áreas de la organización, la adecuada distribución de materias primas y manejo de los recursos que esta posee, existe también una alta rotación de personal en las diferentes áreas de la empresa, no se tiene establecida una estructura formal gerencial apropiada, posee una debilidad en la toma de decisiones debido a la carencia de formación en la parte administrativa, todas estas falencias impiden un mejor funcionamiento y un buen desempeño para ser más competitiva frente a las demás empresas del sector.

4.2 Formulación del problema

En toda organización y gracias al proceso constante de la globalización es necesario para las compañías poseer un proceso administrativo y una estructuración organizacional adecuada que permita la gestión asertiva a la hora de tomar decisiones, que oriente el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia, que permita la comunicación de las diferentes áreas de la organización y la correcta ejecución de sus posesos. Es por ello que realizamos el siguiente interrogante ¿Qué estrategias se deben desarrollar para el mejoramiento organizacional y administrativo de la empresa Mallas y Figurados S.A.S?

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia organizacional y administrativa que permita el mejoramiento organizacional de la empresa Mallas y figurados S.A.S. Ubicada en la ciudad de Bogotá D, C.

5.1.1 Objetivos específicos.

Realizar una investigación del ambiente organizacional y generar un diagnóstico aplicando las diferentes herramientas y matrices necesarias para analizar el estado actual del entorno interno y externo de la empresa Mallas y Figurados S.A.S.

Generar una propuesta aplicable a la empresa Mallas y Figurados S.A.S que permita el mejoramiento administrativo y organizacional.

Establecer indicadores de control para permitir la medición, la adecuada ejecución y el respectivo seguimiento a la propuesta de mejoramiento administrativo para la empresa Mallas y Figurados S.A.S.

6. Justificación

El proceso incesante de la globalización, exige a las organizaciones, reinventarse, mejorar sus estrategias, procesos, estructuras y demás elementos que la conforman para lograr un estado alto de competitividad e innovación y logren sobrevivir en el mundo globalizado. Para Henri Fayol (Henry, 1841) *“La gerencia consiste en conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos que posee”*, la mejor manera de cumplir con este objetivo de mejoramiento según Michael Porter (Porter, 1979), es el estudio y evaluación continuo de sus componentes internos y externos, donde gracias a estos se puedan identificar las falencias que impiden a la organización mejorar su rentabilidad, ser más competitivas, productivas cumpliendo con la consecución de los objetivos propuestos por la gerencia.

El presente trabajo de investigación a la organización con más de 5 años de experiencia, Mallas y Figurados S.A.S. , que es una empresa destinada a la fabricación de mallas electrosoldadas, elemento indispensable en muchas de las obras de construcción y en donde su estructura actual permite clasificarla como una Mi Pymes, es indispensable e importante para esta compañía empezar a desarrollar e implementar estrategias que den solución a problemáticas que van creciendo día a día, sin tener un control adecuado y continuo de las mismas. Según la revista dinero una investigación realizada por docentes de la Universidad EAN permitió identificar las falencias más representativas que impiden el éxito de las compañías y las lleva al fracaso (Dinero.com , 2015). Estas falencias afectan su equilibrio e impiden mejorar y controlar sus procesos, aumentar sus ventas, y lograr sus objetivos, generando aportes positivos a la sociedad, es por ello que para esta compañía es importante este proyecto de investigación, posea una estructura organizacional la cual reduce los tiempos a la hora de tomar decisiones y mejora de manera significativa la comunicación entre las áreas de la empresa, los empleos, la gerencia y demás interesados en la misma.

La aplicación de las herramientas y matrices de diagnóstico necesarias a la empresa Mallas y Figurados SAS, el conocimiento adquirido en el tiempo de formación académico, para conocer las falencias y problemáticas en cuanto a la gestión empresarial y al buen manejo de sus recursos, brindadas por el docente, permite al estudiante próximo profesional a generar un valor agregado a sus conocimientos adquiridos, que le permitirá desenvolverse en ámbito laboral y campo profesional.

Este proyecto más que requisito de grado por parte de la Universitaria Agustiniana, es una herramienta indispensable para la aplicación de conocimientos y matrices que el docente brinda al estudiante durante todo el periodo académico con el propósito de hacerlo más competitivo y responsable, etc. Al finalizar la especialización en gerencia de empresas tengan vastos conocimientos administrativos, gerenciales, un valor agregado a su profesión y a la organización donde empiecen a aplicar todos los conocimientos adquiridos.

7. Marco referencial

7.1 Marco teórico

Las empresas son parte esencial del sistema económico, productivo de un país y por ende de la sociedad para que esta pueda brindarle beneficios a la misma y pueda cumplir con sus metas y objetivos es necesario el buen manejo y distribución de sus recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos. La gestión estratégica, es una herramienta que permite realizar un análisis minucioso de la compañía y comprender su estructura, componentes, manejo de recursos etc., de esta manera y con los resultados obtenidos los involucrados tomaran decisiones respecto al mejoramiento e implementación de estrategias que les permitan cumplir las metas propuestas, esto se logra mediante la formulación, ejecución y evaluación del entorno interno y externo que rodea la organización de acuerdo a los resultados se creara un plan estratégico de mejoramiento que brinde innovación y competitividad a la organización.

Podemos encontrar que (Chandler, 1977), realizo varios aportes importantes a la administración y a la planeación estratégica desde el cambio organizacional y la relación entre estrategias y estructuras. Chandler define estrategias como la creación y fijación de metas y objetivos acompañadas por acciones y la buena distribución de recursos para la ejecución y cumplimiento de dichos objetivos. También hace entender que el papel de gerente en una organización es de suma importancia ya que las competencias que el gerente posee necesitan del desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que permitan la evolución de la organización. Según (Hofer, 1985), la planeación estratégica se desarrolla en 6 etapas, las cuales son:

1. Identificación de la estrategia.
2. Análisis ambiental.
3. Análisis de recursos.
4. Análisis de brechas.
5. Alternativas estratégicas.
6. Evaluación de las estrategias.

Estas etapas y su aplicación otorgan beneficios a la organización permitiéndole mejorar sus procesos, crear objetivos y establecer metas que aumenten su participación, utilidades, mejor desempeño y colaboración a la sociedad y cliente interno.

Desde la antigüedad el hombre ha tenido la necesidad de relacionarse, crecer y desarrollarse mediante la colectividad, el trabajo en sociedad y la preocupación por el bien común. El

surgimiento y evolución del concepto de empresa empieza desde el momento en que las tribus trabajaban en la recolección de frutas, la caza y por último la agricultura, la administración surge de la necesidad del hombre por distribuir adecuadamente los recursos con los que contaba en su momento. Debido a esto y con el pasar de los años se empezaron a desarrollar varias teorías sobre la administración, la organización y las relaciones humanas, las más conocidas son:

Teoría de la administración científica (Taylor, 1956 - 1915): Surge gracias a la necesidad de aumentar la productividad de una organización, recibió este nombre debido a la aplicación de científicos que permitieran resolver problemas administrativos y de esta manera lograr una eficiencia industrial. Se conoce a Taylor como “El padre de la administración científica” desarrollada gracias a su experiencia como obrero aprendiz, ingeniero, de una organización industrial la cual manejaba acero. Su aporte más importante es la aplicación de su filosofía administrativa por medio de la definición de cuatro principios básicos: Planear, organizar, dirigir y controlar, los obreros y los patronos debían trabajar conjuntamente para un bien común y este se lograría aumentando la productividad de la organización.

Teoría clásica de la administración (Fayol, 1916): Esta teoría y su autor hacen énfasis en la estructura y las funciones de la organización, estudiando el comportamiento gerencial aportando gracias a su estudio e investigación, los 14 principios de la administración, que toda organización debe aplicar para mejorar:

1. División del trabajo.
2. Autoridad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de interés individual al bien común.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.

14. Espíritu de grupo.

Teoría de la administración de burocracia (Weber, 1964 - 1920): Basada en la jerarquía organizacional, donde es necesaria la definición de reglamentos y líneas de autoridad. Para Weber la organización ideal tenía que tener establecidas unas actividades y unos objetivos mediante una división del trabajo detallada. Weber pensaba que la mejor manera de que la organización obtuviera resultados positivos era que sus operaciones fueran previsibles y fructíferas.

Teoría de las relaciones humanas (Mayo, 2018) : Creada para concientizar al empresario sobre la forma en la que se venía tratando al obrero/trabajador, mejorando sus condiciones de trabajo y eliminando la llamada “des-humanización del trabajo

7.2 Marco conceptual

Para tener una mejor comprensión de los temas a tratar en el presente documento se realiza y hace el debido análisis a la conceptualización de los siguientes términos:

Tabla 10

Marco conceptual

Categoría teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
Organización.	<p>Para (Hackman, III Edward E. Lawle Michael Porter, 1975), “Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén coordinadas, dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.</p> <p>(Weber, 1964 - 1920) Define la organización como “Grupo corporativo “En donde este se</p>	<p>Definición: Grupo de personas que colaboran entre si para cumplir con un objetivo o una meta en común, por medio de acuerdos, cumplimiento de tareas, creación de procesos y utilización de recursos financieros, tecnológicos, humanos, físicos, etc. los interesados e involucrados en una organización.</p>

	<p>define por el autor como “Una relación social que o bien está cerrada hacia afuera, o limitada mediante reglas y disposiciones de admisión de personas ajenas a la organización”.</p> <p>(Argyris, 1957), “las organizaciones formales están basadas en determinados principios, tales como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad”.</p> <p>(Henry, 1841) Define la organización como: “Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”.</p> <p>(Strategor, 1988)“ Es el marco en el que se desenvuelve la organización , donde las tareas son divididas agrupadas, coordinadas y controladas, para el cumplimiento de objetivos”</p>	
--	---	--

	(Mintzberg, 1993) “Proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”.	
Estructura organizacional.	Para (Robbins, 2009) plantea estructura organizacional como “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.	
Planeación estratégica.	<p>Para (Drucker, 1954) “La planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.</p> <p>Según (Kotler, 1995) “Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección</p>	Definición: Proceso en el cual se estudian las falencias y oportunidades que adquiere una organización, proponiendo y aplicando posibles soluciones que mejoraran el rendimiento y funcionamiento de una organización a futuro.

	<p>estratégica que pueda alinear las metas y los Recursos de la organización”.</p> <p>(Ansoff, 1965), para este autor la estrategia es un “hilo conductor, que circula entre las actividades de la empresa y los productos/mercados”.</p>	
<p>Administración.</p>	<p>(Chiavenato, 2008) La administración es “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.</p> <p>(Michael A. Hitt, 2006) Definen la administración como “El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.</p> <p>(silva, 2003) La define como “Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de</p>	<p>Definición: Conjunto de funciones y procesos diseñados para el control y la buena dirección de una organización que permita el cumplimiento de sus metas y objetivos.</p>

	<p>alcanzar varios objetivos o metas de la organización”.</p> <p>(Coulter, 2010) “Es la coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.</p>	
Organigrama	<p>(Franklin, 2013) "La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"</p> <p>(Fleitman, 2000) "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"</p>	<p>Definición: Es la forma gráfica de la estructura de una organización de cualquier sector económico, en donde se evidencian las diferentes áreas, los responsables de cada una de ellas, los diferentes niveles de, mando que la conforman, permitiendo así un conocimiento rápido de la estructura de la empresa.</p>

Nota: Autoría propia.

7.3 Marco Legal

Tabla 11

Marco legal.

NORMA	APLICACIÓN
Ley 1258 del 2008	Reúne toda la normatividad referente a la creación de una sociedad por acciones simplificadas, sus derechos y deberes.

Decreto 4650 del 2006	Modificación al estatuto tributario y la presentación de impuestos nacionales.
Ley 222 de 1995	Procesos concursales sobre el pago de obligaciones con proveedores, bancos, socios, etc., donde llegan a segunda instancia.
Ley 43 de 1990	Exige a la sociedad contar con revisor fiscal, cuando supere los montos establecidos en este artículo.
Ley 100 de 1993.	Normatividad referente a la obligación que tiene el empleador sobre el pago de salud, arl, eps, pensión, ccf, cesantías, intereses sobre las cesantías y demás obligaciones que adquiera con el trabajador.
Ley 1819 de 2016	Reformas a las obligaciones tributarias, plazos, procesos y todo lo relacionado a la tributación de la empresa.
Norma NTC 5806	Reúne las especificaciones detalladas en cuanto a la elaboración de malla electro soldada, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos en la norma.
Ley 1943 del 2018	Reforma a las obligaciones tributarias.

Nota: Autoría propia.

Tabla 12

Entidades relacionadas con la actividad de la empresa.

ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	
Cámara de Comercio de Bogotá	Entidad de carácter privado sin ánimo de lucro, que encarga de los registros empresariales, registros mercantiles y asesorías que incentiven la formación y

	registro de las empresas en la ciudad de Bogotá D, C.
DIAN (Dirección de aduanas e impuestos nacionales.	Entidad que vigila y promueve el cumplimiento de las obligaciones tributarias que las empresas adquieren en el momento de
Cámara colombiana del acero	Gremio del acero, el cual se encarga de vigilar y apoyar a cada una de las empresas que tiene como objeto social, transformar, producir, trasportar con el acero.

Nota: Autoría propia.

8. Plataforma estratégica

La organización no cuenta con la definición de misión, visión, objetivos y valores, es por eso que el estudiante realiza como parte de su propuesta de mejora, el siguiente aporte, para su definición y aplicación como una sugerencia a la empresa Mallas y Figurados SAS.

Misión.

Nuestra empresa Mallas y Figurados S.A.S., manufactura y comercializa malla electro-soldada especial, estándar, grafil de diferentes calibres, y figurado, productos de alta calidad utilizados en diferentes obras o proyectos constructivos, para refuerzos en estructuras y revestimientos en general. Siempre comprometidos con el medio ambiente y la sociedad.

Contamos con personal calificado y responsable, respondiendo a cada uno de nuestros clientes de manera rápida, respondiendo a cada una de sus necesidades, siempre con la mejor atención y disposición.

Visión.

Proyectamos convertirnos para el año 2025, en una de las compañías, competitiva, emprendedora más importantes a nivel nacional, proveedora de malla electro-soldada y grafil para nuestros ferreteros y constructores nacionales.

8.1 Objetivos generales

1. Convertirse en una de las empresas líderes del sector de la construcción en la elaboración y distribución de malla electro soldada.
2. Incrementar sus ingresos en un 40%.
3. Incrementar la contratación de personal en cada área que lo requiera, preocupándose siempre por el trabajador, su bienestar y el de su familia.
4. Obtener las certificaciones necesarias en la elaboración de malla electro soldada, para aumentar la calidad y confianza del producto.

8.2 Valores

1. Trabajo en equipo: El personal de Mallas y Figurados SAS, trabaja de la mano, cooperando, ayudándose mutuamente y participando activamente en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales para obtener como resultado el bien común y empoderamiento de la organización.

2. Compromiso: La organización está encaminada al cumplimiento de la ejecución de tareas y procesos, siempre comprometidos con el cliente, la organización y los directivos para obtener resultados positivos de manera continua.

9 Estructura organizacional

El organigrama para una empresa es la herramienta que le permite definir y mantener la estructura de la organización, este esquema da a conocer los distintos cargos y áreas que conforman la organización, permitiendo así la facilidad en la toma de decisiones y posibles problemas en cuanto a la subordinación, donde se presentan desequilibrios de mando y carencia de responsabilidades y compromiso.

Organigrama: El organigrama es elaborado como propuesta para la organización, es de tipo vertical en donde la junta directiva es el lugar donde se centra la autoridad, este tipo permite una mayor comprensión y reconocimiento de la estructura general de la organización, además de ser clara, concisa y fácil de entender, este tipo de organigrama se implementa en aquellas empresas donde sus departamentos son relativamente pequeños.



Figura 6. Propuesta Organigrama Mallas y Figurados SAS. Autoría propia.

10. Plan de mejora

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada una de las herramientas aplicadas a la empresa Mallas y Figurados SAS, se creó la siguiente propuesta de mejora para la mejora organización y administrativa de la empresa Mallas y Figurados SAS:

1. Realizar una propuesta de organigrama, misión, visión objetivos y valores. (Estructura organizacional), este permitirá a los interesados en la organización como accionistas , empleados, proveedores y clientes, tener un mayor conocimiento de la organización, comprender cada uno de sus procesos, sus líneas de mando, todo esto con el fin de tener claros los objetivos y metas establecidos por la gerencia que llevaran a la organización a un control óptimo de sus procesos y el cumplimiento de su objeto social, permitiendo a Mallas y Figurados SAS, ser más organizada y competitiva. ver página 49, titulo 8 Plataforma estratégica.
2. Teniendo en cuenta que la empresa Mallas y figurados SAS, no cuenta con la definición de manuales de funciones y procedimientos, se realizó la respectiva definición de las áreas funcionales y principales de la organización, sus funciones y elaboración de diagramas de flujo de los procesos de Mallas y Figurados SAS.

- **Área Administrativa:** Esta área es la encargada del correcto funcionamiento de toda la empresa Mallas y Figurados SAS por medio de la planeación, dirección, control y ejecución de las diferentes estrategias creadas o fijadas por la alta gerencias y sus colaboradores, debe velar por el cumplimiento de su objeto social y el adecuado manejo de cada uno de los recursos que la empresa posee, esto se logra por medio de la asertiva comunicación de esta área con las demás que componen la estructura de la empresa. **(Anexos 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6)**

- **Funciones del área administrativa:**

1. Emitir de manera oportuna y correcta las facturas, cuentas de cobro a clientes y/o deudores de la organización.
2. Recibir la correspondencia y clasificarla según su área e importancia.
3. Recibir la facturación por parte de proveedores de materia prima alambra, prestación de servicios y demás insumos que se requieran para la producción del producto.

4. Recepción de llamadas y atención al público en general que llegue a las instalaciones de Mallas y Figurados SAS.

5. Recibir los extractos bancarios y demás información financiera de la organización, para enviarlo al área financiera y/o el gerente de la empresa.

6. Mantener en orden y conservar adecuadamente todos los documentos legales de la organización.

7. Realizar pagos a proveedores de materias primas y servicios públicos de la organización.

8. Realizar pago de planillas EPS, parafiscales y salarios de los trabajadores de la organización.

9. Realizar el seguimiento y control del pedido que realiza el cliente desde el momento en que el vendedor realiza la cotización del producto hasta la entrega final, siempre cumpliendo con los procesos establecidos en los manuales de procedimientos, verificando la intervención de cada departamento en la elaboración del producto.

10. Análisis y comparación de precios de los proveedores de materia prima, formas de pago, créditos obtenidos y futuros créditos.

11. Programación adecuada de compra de materia prima, verificación de kilos requeridos, kilos existentes en inventario, disponibilidad del efectivo y negociación con los proveedores.

12. Control y seguimiento de cada uno de los objetivos establecidos por la alta gerencia, siempre velando no solo por el interés del gerente sino también por el bienestar de cada uno de los trabajadores de la empresa y la satisfacción de los clientes y proveedores.

- **Área de producción:** Esta área se encarga del desarrollo del producto malla electro soldada, la distribución a sus clientes y el manejo de las materias primas en este caso alambrón, recurso humano y recurso físico, en esta área se verifica de manera continua la calidad en la elaboración del producto cumpliendo con la norma NTC 5806. **(Anexo 3.7)**

- **Funciones del área de producción:**

1. Elaboración del producto, siempre cumpliendo con la normativa vigente, en este caso la NTC 5806 para la elaboración de malla electro soldada estándar y especial.

2. Determinar el material necesario para la producción del pedido requerido de malla electro soldada.

3. Vigilar por el bienestar del trabajador del área de producción, brindando los implementos necesarios para su seguridad y buen desempeño en el área de trabajo.

4. Mantenimiento, aseo y cuidado de cada una de las maquinas del área de producción que intervienen en la elaboración del producto.

5. Manejar adecuadamente cada materia prima alambrón.

6. Mantener un inventario de la materia prima, productos en proceso y terminado, para su debido control y en el momento en que se requiera solicitar materia prima al área administrativa.

7. Definición de tiempos de cada máquina para la elaboración del producto.

8. Cumplir con el cronograma de entrega del producto.

9. Realizar control de calidad a la materia prima y el producto.

- **Área de ventas:** Encargada de la obtención de clientes, venta y distribución del producto elaborado por la empresa Mallas y Figurados SAS, cumpliendo con sus políticas de ventas y de negociación con los clientes. **(Anexo 3.2)**

- **Funciones del área de ventas:**

1. Conservación de los clientes existentes.

2. Investigación de mercados.

3. Búsqueda de nuevos posibles clientes.

4. Negociación con clientes, siempre manejando el margen y las cifras que establece el área administrativa⁷ o el gerente.

5. Creación y aplicación de políticas en cuanto a formas de pago y posibilidad de otorgar créditos a los clientes, debe realizarse junto con la gerencia y el área administrativa.

6. Seguimiento del producto desde el momento de su elaboración hasta la entrega al cliente.

7. Cumplir con el tiempo de entrega.

8. Resolver cualquier problemática en cuanto a la entrega del producto y/o solicitud del cliente, junto con el área de producción y administrativa.

- **Área financiera:** Encargada de los registros contables y manejo de recursos financieros, cumpliendo con el debido seguimiento y control de pagos a proveedores, entradas de dinero por ventas, manejo de créditos, provisión de cartera, etc. todo lo relacionado a dinero y equivalente del mismo, su adecuado funcionamiento permite al gerente tomar decisiones asertivas y en menor tiempo para el funcionamiento de la organización. **(Anexos 3.3 y 3.5)**

- **Funciones del área financiera:**

1. Elaboración de los estados financieros, requeridos por la gerencia y demás organizaciones que vigilen el adecuado funcionamiento de la organización.

2. Realizar la contabilización de cada uno de los documentos y/o comprobantes contables de las operaciones financieras de la empresa, cumpliendo con la normatividad contable vigente.

3. Elaboración y pago de impuestos nacionales, distritales y departamentales, que se generen por la ejecución de la actividad económica.

4. Presentación a tiempo de las declaraciones de renta anuales de la organización.

5. Presentar informes financieros mensuales o trimestrales al área administrativa y a la gerencia, que permita la toma de decisiones de manera oportuna.

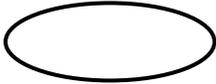
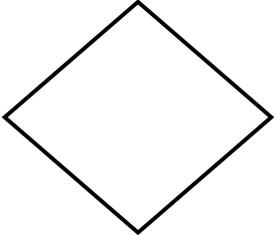
6. Administrar y controlar de forma adecuada los recursos financieros de la organización, previniendo siempre posibles mal manejos de efectivo y la iliquidez de la empresa.

- Creación diagramas de procesos y procedimientos. **(Anexo 3).**

El diagrama de flujo de tipo horizontal sirve como medio para destacar y definir a las personas responsables del proceso, sus actividades y los organismos o áreas que participan en el desarrollo del mismo. Este diagrama facilita la distribución de tareas paso a paso y la visualización de cada uno de las áreas que intervienen en el proceso de la empresa y permite una mayor comprensión del proceso.

Tabla 13

Simbología diagrama de flujo.

Designación	Simbología	Función
Inicio / Final.		Inicio y final de un proceso
Línea de flujo.		Indica el orden de la ejecución de cada operación
Entrada / Salida		Representa la lectura de información y la impresión de información
Proceso		Representa la operación del proceso
Decisión		Tomas de decisiones

Nota: Raffino (2018)

Pasos para realizar un diagrama de flujo.

1. Recolección de información por medio de la observación.
2. Establecer el objetivo de la creación de diagramas de flujo.
3. Establecer los límites de cada proceso, Desde el momento en que inicia hasta la culminación de cada proceso.
4. Identificación de cada paso a paso de los procesos.
5. Establecer los puntos en donde es necesaria la toma de decisiones si/no para la correcta realización y ejecución de la actividad que conforma el proceso.
6. Realizar la debida verificación de todo el proceso para determinar el orden y verificar si se encuentra completo para su cumplimiento.

7. Realizar el diagrama de flujo.

Criterios de diseño en el diagrama de flujo:

1. Encabezado: En el encabezado del diagrama de flujo se debe registrar el nombre de la organización, título, identificación del proceso, subproceso, identificación del área, la fecha de su elaboración y el analista responsable de la elaboración.
2. Estructura: La estructura debe ser empleada de forma correcta identificando el inicio y el final del proceso, el texto dentro de la simbología debe ser legible, cada flecha representa el flujo de información de la actividad que conforma el proceso
3. Descripción: describir de forma clara los pasos del proceso, como se realiza, quien es el encargado de realizarlo y en qué momento se realiza, esto permite que sea más comprensible y de fácil acceso para el personal que requiera la información.

Tabla 14

Propuesta de mejora.

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de Trabajo
Desarrollar la correcta estructuración de la empresa Mallas y Figurados SAS.	Crear y establecer misión, visión, objetivos, valores de la organización y la creación del organigrama..	Gerente y Accionistas.	Recurso Humano.	Definir la misión visión, objetivos, valores de la organización y el organigrama, de tal manera que esta aporte al cumplimiento del objeto social y de los objetivos y metas establecidos por la gerencia. El organigrama permite el reconocimiento de cada una de las áreas de la organización, sus

				procesos y los niveles de mando.
	Definición de áreas y funciones de la organización.	Talento Humano de la organización y cada área que la conforma.	Recurso Tecnológico, recurso humano e instalaciones	Definición de las áreas principales de la organización y sus funciones, esto permitirá una mejora en la comunicación de las áreas y un adecuado manejo de la información, También la reducción de errores y tiempos en cada proceso.
	Creación de manuales de procesos.	Talento humano de la organización y directivos gerenciales.	Recurso Tecnológico, recurso humano e instalaciones	Crear e implementar manuales de procesos para la disminución de tiempos y movimientos, además para el buen desempeño del empleado y la adecuada atención al cliente.

Acciones	Cronograma	Indicadores	Meta esperada (Alcance)
Crear y establecer misión, visión, objetivos y valores de la organización.		Variable estructura organizacional.	La falta de una estructuración y cultura organizacional, atrasa la organización y hace que todos sus procesos sean primitivos, con una cantidad de errores incorregibles en

Definición de áreas y funciones de la organización.	Inicio: 30 de noviembre de 2019. Finaliza: 20 de Enero de 2020.	Variable de cultura organizacional.	muchos casos, este objetivo y sus acciones hacen y pueden ayudar a que Mallas y Figurados SAS, pueda ser competitiva e innovadora . Con esto se espera mejorar internamente la estructura de la organización de esta manera , el ejecutivo podrá tomar decisiones de manera más rápida teniendo la información necesaria para ello, además dará más confianza a sus empleados, clientes y proveedores
Creación de manuales de procesos.		Manejo del talento humano y rendimiento de la productividad.	Permitirá tener un control y manejo adecuado del personal, ya que existirá una subordinación, esta es necesaria para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Nota: Autoría propia.

Tabla 15

Indicadores de gestión.

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Variable Estructura Organizacional	Mide el cumplimiento de los objetivos de la organización. Misión, visión, aplicación de	Ponderación y aplicación matriz MMGO en cuanto a la estructura Organizacional.	Pasar de un 10 % a un 95% el buen manejo y comportamiento de la organización frente a su entorno interno y externo.

	principios y valores empresariales.		
Variable Cultura organizacional.	Mide la satisfacción del capital humano en cuanto a pertenecer a la organización y la participación y el compromiso de los trabajadores con la organización y viceversa..	Ponderación de resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores Ponderación y aplicación matriz MMGO en cuanto a la estructura y cultura organizacional.	Pasa de un 0% a un 90% de los trabajadores que se encuentren satisfechos y felices de trabajar para Mallas y Figurados S.A.S.
Manejo del talento humano y rendimiento de la productividad	Mide la organización y el área de talento humano en cuanto a la satisfacción del empleado y la administración de recursos humanos.	Evaluación periódica al área de talento humano. Unidades requeridas / Unidades producidas = % de Productividad.	Mejorar el rendimiento y productividad del trabajador y reducir la rotación e insatisfacción del personal.

Nota: autoría propia.

Conclusiones

Para una organización es importante definir su estructura organizacional, esta le permite la ejecución eficaz de sus objetivos, la generación de confianza al público interno y externo. El mundo globalizado obliga a los responsables de la organización a la actualización de sus objetivos, metas, visiones y misiones organizacionales porque el mundo empresarial necesita ser más competitivo, establecer estrategias que permitan a las organizaciones ser más globales, en donde su información sea accesible a cualquier tipo de personas.

Debido a la necesidad de las pequeñas empresas por surgir y entrar al mundo globalizado, es necesaria la correcta administración de los recursos poseídos por la organización. Para cumplir con este objetivo se debe realizar una identificación, estandarización y análisis de todos los procesos que permiten a la organización mejorar su sistema de gestión y cumplir con los objetivos empresariales propuesto por el departamento de gerencia.

La definición de las áreas y los procesos es una herramienta que permite a la organización establecer líneas de mando, definir los procesos de forma clara y sencilla para los empleados de la organización que intervienen en los procesos de cada área y de esta forma reducir los tiempos, los movimientos empleados en cada proceso, la rapidez y facilidad en la toma de decisiones y el aumento de su productividad.

Referencias

- Acevedo, O. (2017). Cinco propuestas para reactivar la economía. *Infoacero Cámara colombiana del acero*, 6.
- Ansoff, I. (1965). Estrategía corporativa. *Corporate Strategy*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Argyris, C. (1957). Personalidad y organización: el conflicto entre el sistema y el individuo. Nueva York: Harper.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión para los administradores y no administradores. España: Ed Scott.
- Coulter, M. (2010). *Administración*. México : Pearson .
- Dinero.com . (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero.com* .
- Drucker, P. (1954). La práctica del management. Nueva York, Estados Unidos.
- Fayol, H. (1916). Teoría Clásica de la Administración. Londres, Francia: mcgraw-hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México D, F: McGraw-Hill Interamericana.
- Franklin, E. (2013). *Organización de empresas* (4ª edición ed.). Mexico D,F., Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Hackman, III Edward E. Lawle Michael Porter. (1975). "Efectos del rediseño de cargos: un experimento de campo". California, EEUU: Norma.
- Henry, F. (1841). Teoría clásica de la administración. *Administración positiva* .
- Hofer, C. W. (1988). *Planeación Estratégica*. Texas: Tercer mundo editores.
- Kin, W. (2004). *La estrategia del océano azul*. Barcelona: Harvard Business Review.
- Kotler, P. (1995). Gerencia y estrategia de la comercialización. Estados Unidos, Barcelona: Free press.
- Mayo, G. E. (Octubre de 2018). *Teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos6/mayo/mayo.shtml>
- Michael A. Hitt, J. S. (2006). *Administración*. México. Pearson prentice hall .
- Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico*. Mexico. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1979). Las cinco fuerzas de Porter. *Las cinco fuerzas de Porter*.
- Raffino, M. E. (22 de 12 de 2018). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>.

- Robbins, S. (2009). *Organizacional, Comportamiento*. México : Pearson educación.
- silva, R. O. (2003). *Teorías de la administración* . México : Thomson Paraninfo .
- Strategor (1988). *Estructura organizacional*. Obtenido de gestiopolis.com::
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructuraorganizacional.htm>
- Taylor, F. (1956 - 1915). *Teoría de la administración científica*. New York: Harper & Brothers.
- U, R. P., P, M. n., C, Á. V., Gonzalo Castellanos, M. G., vargas, H., Alfonso, N., . . . S., M. R. (2005). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Colombia. Universidad EAN.
- Weber, M. (1964 - 1920). *Modelo teórico de la burocracia*. Corporación Universitaria Asturias.
Recuperado de: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad1_pdf6.pdf

Anexos

Anexo 1. Registro único tributario RUT: Mallas y Figurados SAS.

DIAN Departamento de Ingresos y Expendios Nacionales		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		MUSICA Modelo Único de Pasaporte, Tarjetas y Control de Autenticidad		001	
2. Concepto: <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 3 Actualización de oficio Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14425802317			
							
5. Número de identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 4 1 0 7 1 0		6. DV: 5		12. Dirección seccional: Ingresos de Bogotá		14. Buzón electrónico: <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2	
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: <input type="checkbox"/> 1		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición:		28. País: <input type="checkbox"/> 1		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
35. Razón social: MALLAS Y FIGURADOS S A S				37. Sigla:			
36. Nombre comercial:				37. Sigla:			
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.		41. Dirección principal: CL 10 B 89 A 26 BRR SANTA PAZ	
42. Correo electrónico: mallasyfigurados@hotmail.com		43. Código postal:		44. Teléfono 1: 4 1 1 7 8 9 4		45. Teléfono 2: 4 1 2 9 9 6 5	
CLASIFICACION							
Actividad económica				Ocupación			
46. Código: 4, 6, 6, 3		47. Fecha inicio actividad: 2 0 1 1 0 1 3 1		48. Código: 2, 5, 1, 1		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 1 0 1 3 1	
50. Código: 1 2		51. Código:		52. Número establecimientos:			
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código: 5 7 9 1 1 4 3 5 4 2							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 09- Retención en la fuente en el impuesto 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 35- Impuesto sobre la renta para la equidad 42- Obligado a llevar contabilidad							
Obligados aduaneros				Exportadores			
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20				55. Forma: <input type="checkbox"/>		56. Tipo: <input type="checkbox"/>	
				57. Modo: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3		58. CPC: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación.							
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexo: SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		60. No. de Folios: 0		61. Fecha: 2 0 1 7 0 8 1 4			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: ACTUACION DE OFICIO AUTOMÁTICA 985. Cargo:			

		Formulario del Registro Único Tributario Representación				001	
Espacio reservado para la DIAN 				Página 3 de 4 Hoja 3 4. Número de formulario 14425802317 			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 0 0 4 1 0 7 1 0 - 5		6. DV: 5		12. Dirección seccional: Impuesto de Renta		14. Buzón electrónico: 3 2	
Representación							
98. Representación: REPRS LEGAL PRIN		99. Fecha inicio ejercicio representación: 1 8 2 0 1 3 1 2 2 7					
100. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3		101. Número de identificación: 7 9 4 4 8 3 1 6		102. DV: -		103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido: MORENO		105. Segundo apellido: AGUILAR		106. Primer nombre: ANDRÉS		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV: -		110. Razón social representante legal:			
98. Representación: REPRS LEGAL SUPL		99. Fecha inicio ejercicio representación: 1 9 2 0 1 3 1 2 2 7					
100. Tipo de documento: Cédula de ciudadanía 1 3		101. Número de identificación: 7 9 3 8 7 6 8 8		102. DV: -		103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido: MORENO		105. Segundo apellido: AGUILAR		106. Primer nombre: LUIS		107. Otros nombres: JORGE	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV: -		110. Razón social representante legal:			
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:					
100. Tipo de documento:		101. Número de identificación:		102. DV: -		103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV: -		110. Razón social representante legal:			
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:					
100. Tipo de documento:		101. Número de identificación:		102. DV: -		103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV: -		110. Razón social representante legal:			
98. Representación:		99. Fecha inicio ejercicio representación:					
100. Tipo de documento:		101. Número de identificación:		102. DV: -		103. Número de tarjeta profesional:	
104. Primer apellido:		105. Segundo apellido:		106. Primer nombre:		107. Otros nombres:	
108. Número de Identificación Tributaria (NIT):		109. DV: -		110. Razón social representante legal:			

Colombia, un compromiso que no podemos evadir.

Anexo 2. Certificado de existencia y representación legal.

Cámara de comercio de Mallas y Figurados SAS.


Cámara de Comercio de Bogotá

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
 SUPERCADE AMERICAS
CODIGO DE VERIFICACION: 0529123395B095
 6 DE ABRIL DE 2017 HORA 10:02:42
 R052912339 PAGINA: 1 de 2
 * * * * *

 LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.

 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO

 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO

 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
 LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL
 CERTIFICA:
 NOMBRE : MALLAS Y FIGURADOS SAS
 N.I.T. : 900410710-5 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:
 MATRICULA NO: 02060745 DEL 31 DE ENERO DE 2011
 CERTIFICA:
 RENOVACION DE LA MATRICULA :30 DE MARZO DE 2017
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017
 ACTIVO TOTAL : 416,689,342
 TAMAÑO EMPRESA : PEQUEÑA

CERTIFICA:
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 10 B NO. 89 A 26
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : mallasyfigurados@hotmail.com
 DIRECCION COMERCIAL : CL 10 B NO. 89 A 26
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.
 EMAIL COMERCIAL : mallasyfigurados@hotmail.com

CERTIFICA:
 CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 31 DE ENERO DE 2011, INSCRITA EL 31 DE ENERO DE 2011 BAJO EL NUMERO 01449096 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA MALLAS Y FIGURADOS SAS.

Validez de Constancia del Poder Judicial de Trujillo

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO. FECHA ORIGEN FECHA NO. INSC.
02 2013/12/27 ASAMBLEA DE ACCIONIST 2013/12/31 01795178

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETO, EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: FABRICACIÓN DE MALLAS ELECTROSOLDADAS, PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL, VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, MATERIAL DE FONTANERÍA Y, TODAS LAS DEMÁS INHERENTES AL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL.

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

4663 (COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION, ARTICULOS DE FERRETERIA, PINTURAS, PRODUCTOS DE VIDRIO, EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERIA Y CALEFACCION)

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

2511 (FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL)

CERTIFICA:

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR : \$200,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5.00
VALOR NOMINAL : \$40,000,000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR : \$200,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5.00
VALOR NOMINAL : \$40,000,000.00

** CAPITAL PAGADO **

VALOR : \$200,000,000.00
NO. DE ACCIONES : 5.00
VALOR NOMINAL : \$40,000,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: GERENCIA LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD Y LA GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS SOCIALES ESTARÁN A CARGO DEL GERENTE, EL CUAL TENDRÁ UN SUPLENTE DEL GERENTE QUE LO REEMPLAZARÁ EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES Y ABSOLUTAS. EL SUPLENTE TENDRÁ LAS MISMAS ATRIBUCIONES QUE LA GERENTE CUANDO ENTRE A REEMPLAZARLA.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS **

QUE POR ACTA NO. 02 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 27 DE DICIEMBRE DE 2013, INSCRITA EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 01795179 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE MORENO AGUILAR ANDRES	C.C. 000000079448316
SUPLENTE DEL GERENTE MORENO AGUILAR LUIS JORGE	C.C. 000000079387688

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: FACULTADES DEL GERENTE: EL GERENTE ESTÁ FACULTADO PARA EJECUTAR, A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL OBJETO DE LA SOCIEDAD, SIN LÍMITE DE CUANTÍA. SERÁN FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO, LAS SIGUIENTES: A) CONSTITUIR, PARA PROPÓSITOS CONCRETOS, LOS APODERADOS

Anexo 3. Mapeo de procesos.

Anexo 3.1

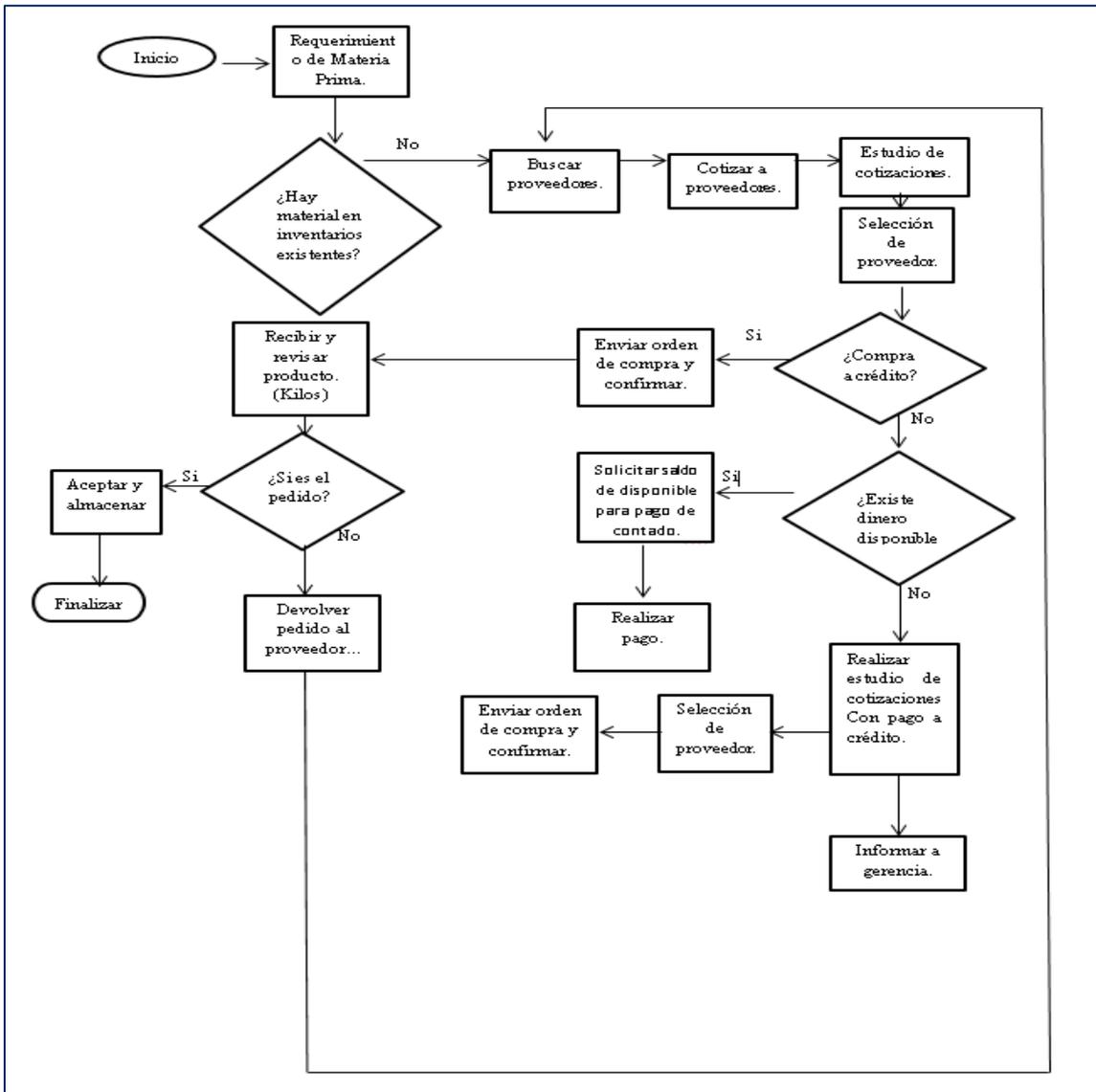
Mapeo de procesos: Diagramas de flujo.

Figura 4 Diagrama de flujo.

Proceso: Compras.

Subproceso: Suministro de materia prima alambraón trefilable e insumos.

Fecha: 21 de septiembre de 2019.



<p>Objetivo</p>	<p>Realizar la compra de materia prima e insumos para dar cumplimiento a la razón social de la empresa Mallas y figurados S.A.S.</p>
------------------------	--

Proceso	Compras de materia prima alambtrn trefilable e insumos.
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluaci3n de la requisici3n de materias primas e insumos. 2. Compra de materias primas e insumos. 3. Almacenaje. 4. Abastecimiento de materia prima e insumos al 1rea de producci3n.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la solicitud de materia prima e insumos 2. Verificar el inventario existente. 3. Aprobar la solicitud de materia prima o insumos. 4. Cotizar con proveedores. 5. Estudiar las cotizaciones enviadas por los proveedores. 6. Aprobaci3n de la compra de materia prima. 7. Realizar orden de compra. 8. Pago de la factura. 9. Confirmar material recibido. 10. Recepci3n de factura. 11. Ingresar materia prima al almac3n o al 1rea de producci3n.
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se recibe del departamento de producci3n el formato donde se solicita la compra de materia prima alambtrn e insumos. 2. Verificar inventarios existentes si hay disponibilidad del material solicitado. 3. Si no hay materia prima disponible se procede a buscar en la base de datos todos los proveedores actuales de alambtrn trefilable e insumos. 4. Contactar al vendedor asignado a la empresa y solicitar la cotizaci3n de los kilos requeridos, la referencia, la calidad, el precio, tiempo de entrega y la forma de pago del material. 5. Se recibe la cotizaci3n v1a correo electr3nico, llamada o WhatsApp por parte del vendedor de cada proveedor.

	<p>6. Se envía la cotización al gerente de la compañía para su estudio de las propuestas, la elección del proveedor y la aprobación de la compra</p> <p>7. Se confirma al vendedor el pedido.</p> <p>8. Se realiza el pago si es a contado o programación de pago si es a crédito.</p> <p>9. Al momento del recibido de la mercancía se confirman las cantidades, referencias y precios facturados y el material en físico.</p> <p>10. Se firma la factura de compra y remisión.</p> <p>11. Se almacena el material recibido o ase traslada a producción.</p> <p>12. La factura de compra y la remisión son enviadas al departamento de contabilidad para su respectivo registro.</p>
Documentos	<p>1. Formato solicitud de materia prima de producción.</p> <p>2. Solicitud orden de compra.</p> <p>3. Cotización del proveedor.</p> <p>4. Factura de compra y remisión.</p> <p>5. Solicitud de crédito, si la compra es a crédito.</p> <p>6. Soporte de pago a proveedores (Consignaciones)</p> <p>7. Formato entrada y salida de inventarios (Kardex)</p>
Recursos	<p>1. Talento humano.</p> <p>2. Equipos de cómputo y telecomunicaciones.</p> <p>3. Recursos físicos (Infraestructura, papelería ,etc.</p>

Nota: Autoría propia.

Anexo 3.2

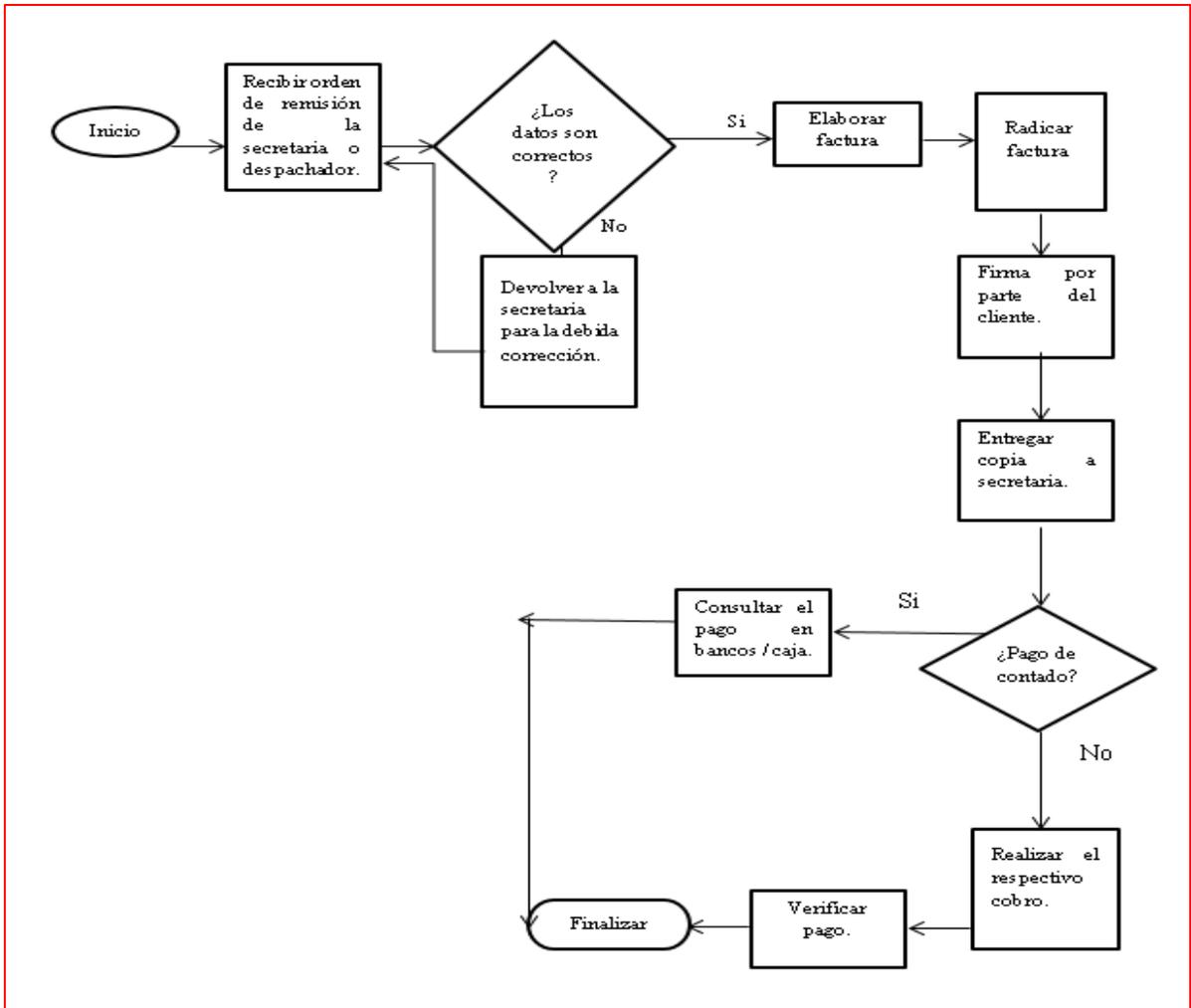
Figura 5 Diagrama de flujo.

Proceso: Facturación.

Subproceso: Facturación de la venta.

Fecha: 21 de septiembre de 2019

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Objetivo	Cumplir con el objeto social de la empresa Mallas y figurados S.A.S.
Proceso	Venta del producto terminado.
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevos clientes y contactar los actuales. 2. Ofrecer el producto. 3. Vender el producto.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer una relación comercial entre el cliente y el vendedor. 2. Realizar la presentación del producto que ofrece Mallas y figurados S.A.S, precios, calidad, plazos de entrega y formas de pago.

	<ol style="list-style-type: none"> 5. Realizar la factura preforma o cotización para el cliente y se queda a la espera de sus obcecaciones y aceptación de la cotización. 6. Solicitud de despacho a inventarios o al área de producción. 7. Comprobación de pago, si la venta es de contado. 8. Solicitar autorización de gerencia si la venta es a crédito. 9. Se despacha el producto, se envía factura y remisión o se entregan al cliente si este se encuentra en planta. 10. Se recibe la factura firmada y aceptada por el cliente. 11. El departamento de ventas envía la factura al departamento de contabilidad.
<p>Tareas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El vendedor realiza una base de datos de los clientes actuales para realizar visitas periódicas. 2. Para la recepción de nuevos clientes el vendedor visita zonas específicas (Constructoras, ferreterías y construcciones) y presenta la empresa y el producto. 3. El vendedor envía la cotización o factura preforma al cliente con el precio, fecha de entrega y demás especificaciones acordadas anteriormente. 4. Se recibe la aprobación de la cotización o preforma de la factura por parte del cliente o las modificaciones que este desee hacerle para hacer efectiva la venta/compra del producto. 5. Se Solicita al departamento de producción o almacenaje el alistamiento del producto pedido. 6. Se realiza la remisión y la factura por parte de facturación. 7. Se realiza el despacho de la mercancía. 8. El cliente revisa la mercancía, los documentos y su contenido para la aceptación de la Factura. 9. Se revisa el pago de la mercancía si es en efectivo o se revisa el comprobante de consignación.

	<p>10. Si la venta es a crédito se programa en el calendario de recaudos la fecha de cobro de la factura, con mutuo acuerdo por parte del comprador y del vendedor.</p> <p>11. Se envía la factura firmada por el comprador a contabilidad o a cartera para su debida contabilización y programación de cobro.</p>
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cotización/factura preforma. 2. Factura de venta y remisión. 3. Comprobante de pago (Consignación o recibo de caja). 4. Orden de cargue o alistamiento del pedido. 5. Planilla control de inventarios. 6. Planilla de entrega del pedido.
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Recursos tecnológicos. 3. Propiedad planta y equipo. 4. Flota de transporte. 5. Recursos físicos (Infraestructura, papelería, etc.

Nota: Autoría propia.

Anexo 3.3

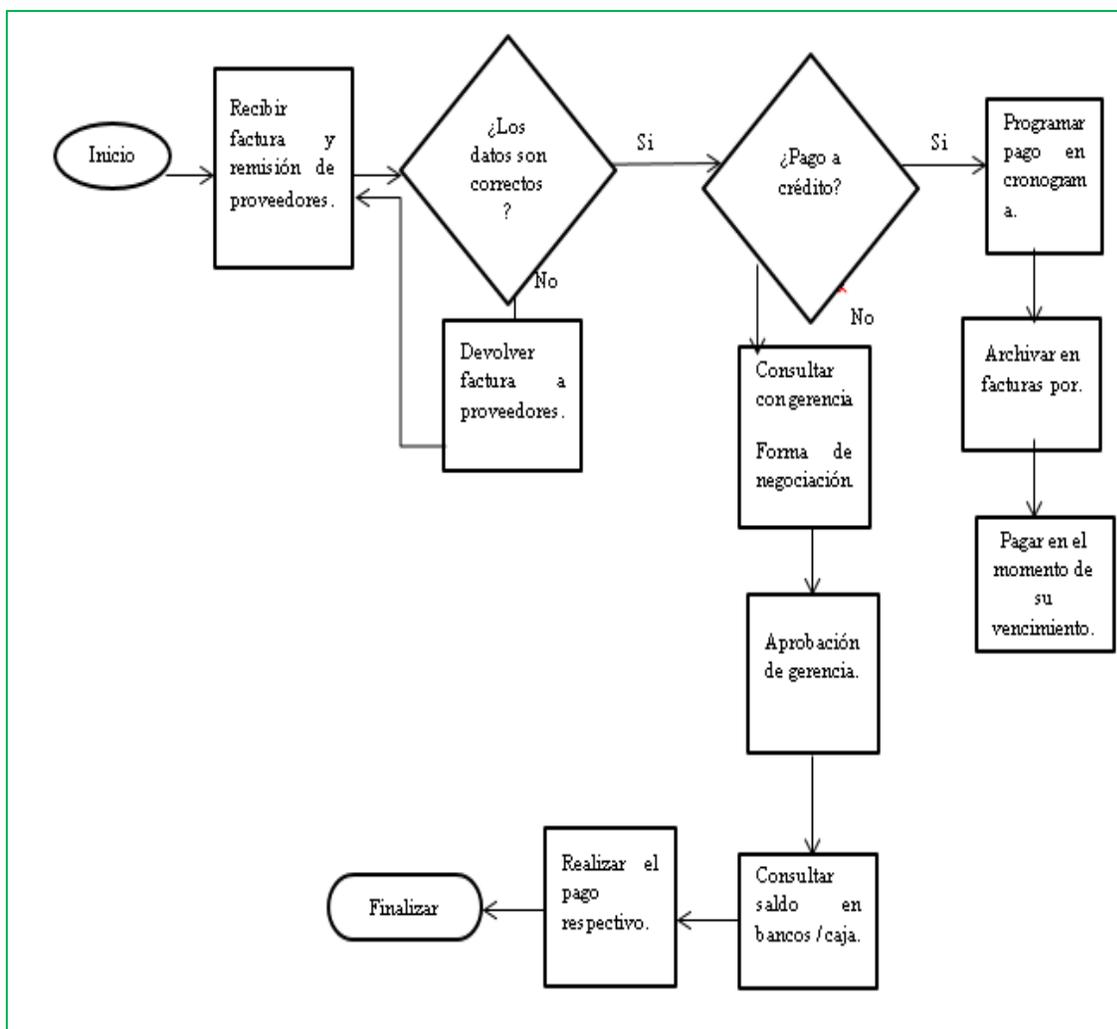
Figura 6 Diagrama de flujo.

Proceso: Tesorería

Subproceso: Pago a proveedores.

Fecha: 21 de septiembre de 2019

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Objetivo	Cumplir con las obligaciones adquiridas con proveedores, además de tener siempre una buena relación con los mismos permitiendo una vida crediticia aceptable para la empresa.
Proceso	Pago a proveedores
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación de la factura. 2. Programación de pago 3. Pago a proveedores.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de la factura y la remisión. 2. Verificación de datos, precio, cantidad, referencia de la mercancía, forma de pago, etc.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar la programación de pago si es a crédito o efectuar el pago con previa autorización de gerencia. 4. Realizar el pago. 5. Realizar los registros correspondientes en el sistema interno de la empresa.
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la factura y la remisión del proveedor. 2. Verificar datos, precio, cantidad, referencia de la mercancía, forma de pago, etc. 3. Firmar la factura y se entrega la copia al proveedor. 4. Realizar la programación del pago de la factura si es a crédito o efectuar el pago con previa autorización de gerencia. 5. Consultar bancos o caja menor. 6. Hacer el cheque, recibo de Caja o consignación en la cuenta del proveedor. 7. Confirmar el pago con el proveedor, la recepción de comprobantes o transacciones. 8. Realizar el respectivo registro de la factura y del respectivo pago en el sistema interno contable de la empresa.
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factura y remisión de compra. 2. Comprobante de egreso. 3. Soporte de consignación, recibo de caja o comprobante de transacción.
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Recursos tecnológicos. 3. Propiedad planta y equipo. 4. Flota de transporte. 5. Recursos físicos (Infraestructura, papelería, etc.

Nota: Autoría propia.

Anexo 3.4

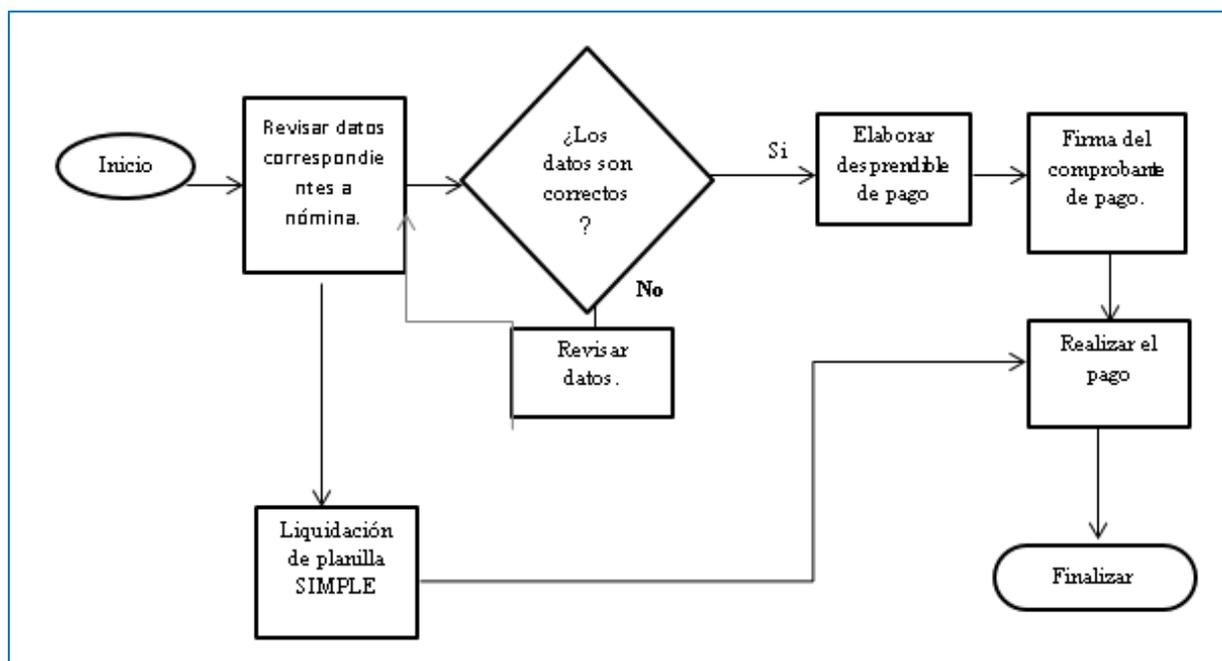
Figura 7 Diagrama de flujo.

Proceso: Gestión de recursos humanos.

Subproceso: Pago de nómina y seguridad social.

Fecha: 21 de septiembre de 2019

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Objetivo	Realizar el pago a trabajadores de manera oportuna y conforme a la ley.
Proceso	Pago de nómina y liquidación y pago de seguridad social.
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de comprobante de nómina. 2. Verificación de datos. 3. Pago a trabajador. 4. Generación de planilla para el pago de seguridad social. 5. Pago de la planilla
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la respectiva liquidación de nómina. 2. Generar la planilla para el pago de la seguridad social. 3. Solicitar al gerente la aprobación del pago 4. Realizar los respectivos pagos de nómina y el pago de la planilla de la seguridad social.

Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la información correspondiente al jefe de planta, horas extra, días no trabajados, etc. 2. Liquidación de la nómina de cada empleado, para saber el valor a pagar. 3. Enviar el listado de la nómina al gerente para su respectivo análisis y aprobación. 4. Verificar en caja menor o en bancos el saldo disponible para los pagos. 5. Generar los comprobantes y/o recibos de nómina y hacerlos firmar por el trabajador. 6. Llamar a Simple S.A y solicitar la planilla del mes a pagar. 7. Realizar los respectivos pagos y enviar los comprobantes al departamento de contabilidad.
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planilla de entrada y salida del personal 2. Información de las horas extra de cada trabajador. 3. Planilla de nomina 4. Planilla de la seguridad social. 5. Cheques o comprobantes de egreso.
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Recursos tecnológicos. 3. Infraestructura. 4. Papelería y demás implementos de oficina.

Nota: Autoría propia.

Anexo 3.5

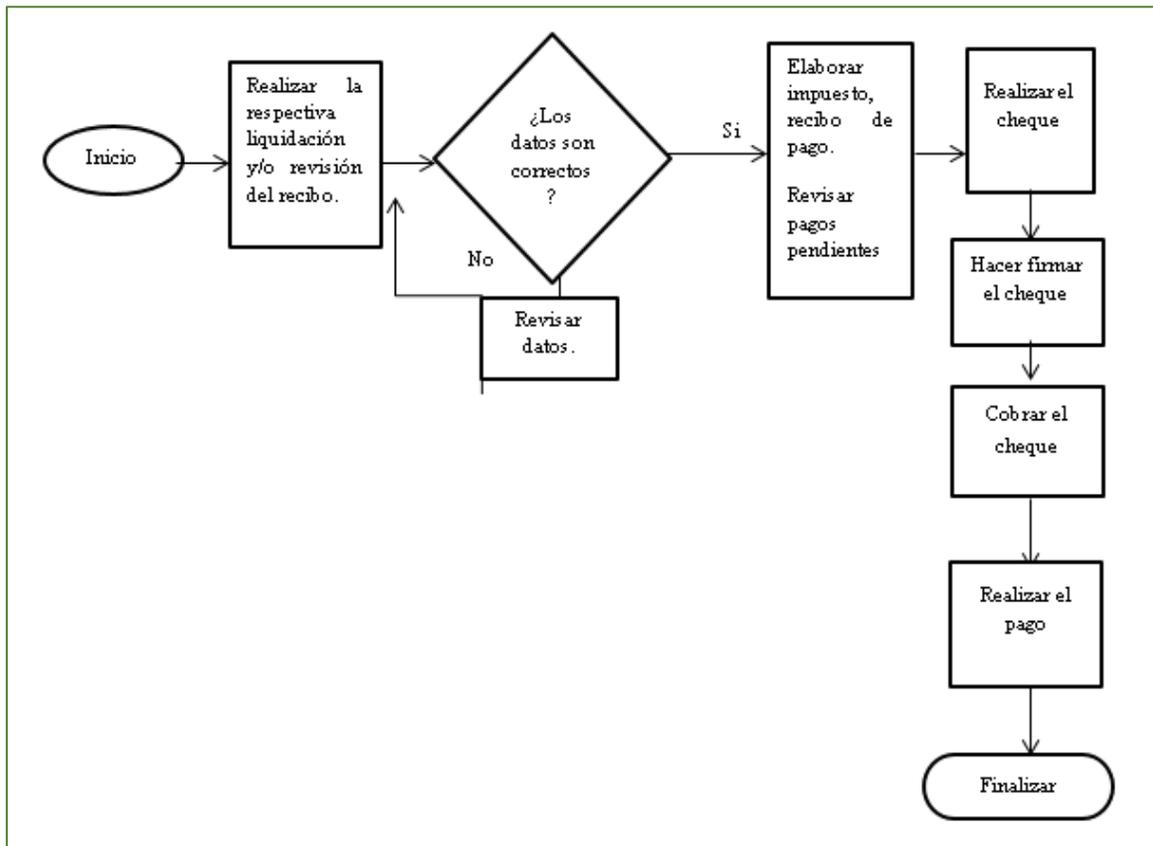
Figura 8 Diagrama de flujo.

Proceso: Tesorería.

Subproceso: Pago de gastos fijos y obligaciones tributarias.

Fecha: 21 de septiembre de 2019.

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Objetivo	Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias que posee la empresa Mallas y Figurados, cumplir con el pago de los gastos fijos de la misma. (Servicios públicos, bancos, etc.)
Proceso	Pago de obligaciones tributarias y gastos fijos de la empresa mallas y Figurados S.A.S
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programación de pago de la obligación. 2. Liquidación de la obligación. 3. Consulta del disponible. 4. Impresión de los recibos. 5. Pago de la obligación.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir los recibos o facturas de los gastos fijos.

<p>Actividades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. El departamento de contabilidad debe suministrar las fechas estipuladas por los diferentes organismos en cuanto a pago de impuestos. 3. Programar los pagos. 4. Solicitar autorización del cronograma a gerencia. 5. Liquidar las obligaciones tributarias. 6. Imprimir recibos. 7. Solicitar los saldos del disponible y efectivo en caja menor para el pago de las mismas. 8. Realizar los pagos. 9. Enviar los comprobantes al departamento de contabilidad.
<p>Tareas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar los recibos o facturas de pago teniendo presente las fechas de sus vencimientos. 2. Solicitar al departamento de contabilidad las fechas estipuladas por parte de la dirección nacional de impuestos y aduanas (DIAN) y la secretaria de hacienda de Bogotá D, C. para el vencimiento de las obligaciones tributarias. 3. Programar una reunión entre gerencia, contabilidad y la administración para realizar la proyección del pago de las obligaciones tributarias y los gastos fijos de la empresa. 4. El departamento de contabilidad debe presentar la información tributaria a los organismos correspondiente y debe suministrar los recibos de pago a la administración. 5. Se organizan los pagos del día y se presenta la suma a gerencia para la autorización del pago. 6. Se solicita los saldos de bancos y el efectivo disponible en caja menor. 7. Se realizan el comprobante de egreso correspondiente. 8. Se realiza el pago.

	9. Se envía al departamento de contabilidad los respectivos comprobantes para el registro en el sistema contable.
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibos o facturas de los gastos fijos. 2. Formulario del impuesto liquidado. 3. Recibos de pago de los impuestos. 4. Cronograma de pagos establecidos por la organización. 5. Comprobante de egreso. 6. Comprobantes del respectivo pago
Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Recursos tecnológicos. 3. Sistema contable de la organización. 4. Propiedad planta y equipo. 5. Flota de transporte. 6. Recursos físicos (Infraestructura, papelería, etc.

Nota: Autoría propia.

Anexo 3.6

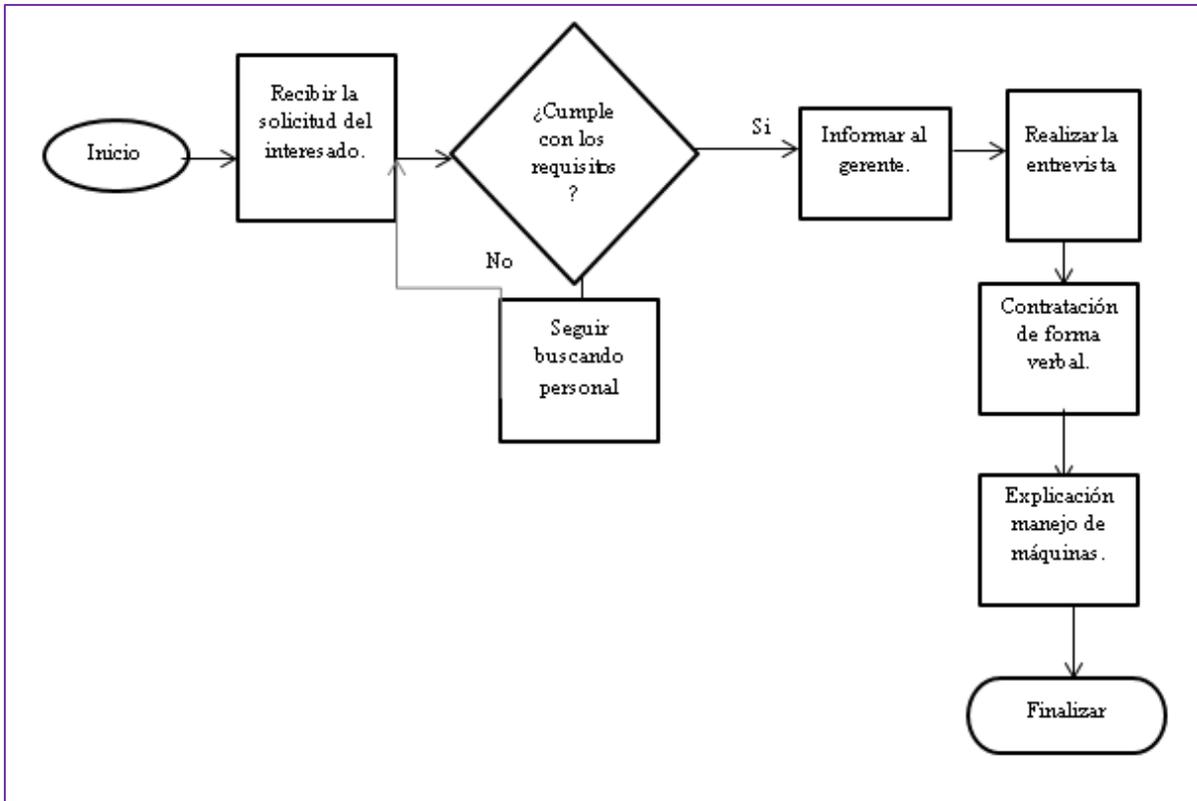
Figura 9 Diagrama de flujo.

Proceso: Recursos humanos.

Subproceso: Gestión de personal, selección, contratación e inducción.

Fecha: 21 de septiembre de 2019.

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Anexo 3.7

Figura No 10 Diagrama de flujo.

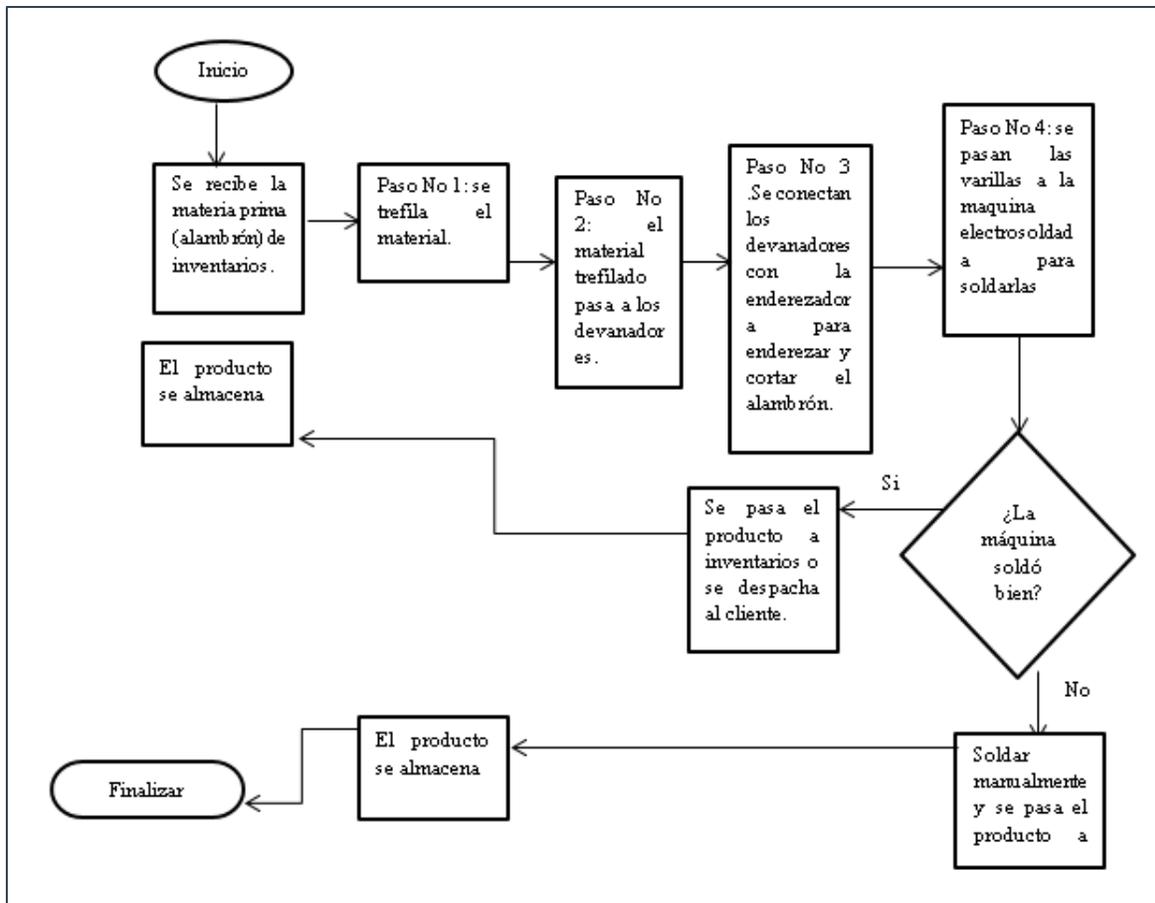
Proceso: Producción.

Subproceso: Elaboración del producto. (Malla electrosoldada)

Área: Producción.

Fecha: 21 de septiembre de 2019.

Analista: Luisa Fernanda Moreno Carrero.



Objetivo	Fabricación del producto que ofrece Mallas y figurados S.A.S. dirigido al sector de la construcción, cumpliendo con los estándares de calidad dispuesta en la norma NTC 5806.
Proceso	Elaboración de la malla electrosoldada.
Procedimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del pedido de producción. 2. Se solicita al área de almacenaje la chipa alambón para realizar el pedido. 3. Elaboración del producto. 4. Almacenaje o distribución.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar la cantidad de material y la cantidad de mallas que solicita el departamento de ventas o gerencia.

Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 2. Solicitar al encargado del almacén o inventarios el material para la elaboración de las mallas electrosoldadas. 3. Primera fase se conoce como Traficación. 4. Segunda fase: enderezado y corte de la varilla. 5. Tercera fase: Elaboración de la malla. 6. (Maquina electrosoldadora). 7. Almacenar o distribuir.
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar los kilos que se utilizaran para la elaboración de cierta cantidad de mallas electrosoldada. 2. El área de producción solicitara la materia prima (Alambrón) a la persona encargada del almacén, si no existe en inventarios se solicitara la compra a la administración. 3. El alambrón será trefilado, es decir la reducción del grosor del alambre o varilla por medio de una hilera. 4. Después del proceso de traficación, se saca el rollo se pasa a un devanador y se procede a enderezar y cortar la varilla, proceso realizado con las maquinas enderezadoras. 5. En medio del proceso de enderezado y corte, se verifica que la varilla salga derecha y tenga la medida correspondiente a la referencia de la malla electrosoldada. 6. Las varillas cortas y largas se pasan a la maquina electrosoldada, la cual tiene como función soldar la varilla en forma de paneles rectangulares. 7. Por último, se almacenan las mallas electrosoldadas por cantidad, referencia y medidas. 8. Se almacenan para la venta o se distribuyen al cliente.
Documentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orden de producción. 2. Solicitud de materia prima. 3. Manejo entrada y salida de inventarios.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento humano. 2. Recursos tecnológicos.

Recursos	<ol style="list-style-type: none">3. Propiedad planta y equipo.4. Flota de transporte.5. Recursos físicos (Infraestructura, papelería, etc.
-----------------	---

Nota: Autoría propia