

PROPUESTA DE MEJORA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA BONIELECTRIC S.A.S

ALONSO VANEGAS JULIE VANESSA
BARBOSA CARVAJAL DARWIN DAVID
RIVERA BARRERO JAIRO ENRIQUE

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018

PROPUESTA DE MEJORA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA BONIELECTRIC S.A.S

ALONSO VANEGAS JULIE VANESSA
BARBOSA CARVAJAL DARWIN DAVID
RIVERA BARRERO JAIRO ENRIQUE

Asesor del trabajo

OLAYA MOLANO JUAN CARLOS
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
(C) DOCTOR EN PROYECTOS

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente documento integrador es dedicado en primera instancia a Dios, a nuestras familias y a todos los profesores que con sus conocimientos nos guiaron para poder culminar nuestro proyecto de grado, este logro es fundamental para seguir construyendo nuestro plan de vida junto con las personas que amamos en este mundo, nuestras queridas y apreciadas familias.

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento es directamente con Dios, nuestros padres y hermanos que desde un comienzo nos apoyaron incondicionalmente en esta meta que nos propusimos hace unos años, aunque en momentos difíciles y complicados quisimos desfallecer, hoy no hay más que satisfacción y orgullo de nuestras familias para con nosotros.

Resumen

La estructura organizacional es parte fundamental de cualquier compañía, sirve para entender los procesos que se deben realizar tanto a nivel interno y externo, a mantener una adecuada armonía en los puestos y áreas de trabajo con sus respectivas funciones y cargos de mando para un óptimo proceso de la actividad económica. Es de ahí donde la planeación estratégica define objetivos y políticas a tener en cuenta, logrando un correcto funcionamiento de los empleados y la alta gerencia, igualmente ayuda a que la empresa lleve a cabo eficientemente los procedimientos para el crecimiento de la misma.

La empresa estudio de caso es BONIELECTRIC SAS, una organización que se desenvuelve en el sector de la construcción en el área de instalaciones de redes eléctricas; logrando establecerse en el mercado durante más de veinte años.

La planeación estratégica juega un papel importante al ser un direccionamiento táctico para el logro de objetivos donde permite el desarrollo del proyecto de BONIELECTRIC SAS. Se realiza estudio a la empresa evidenciando el esfuerzo, dedicación y gran desempeño de sus fundadores para mantenerse en el mercado, siendo parte fundamental para contribuir al desarrollo del mismo. Debido al estudio se encontró factores importantes a tener en cuenta, uno de ellos y principal problemática es la necesidad de la creación de la estructura organizacional en la compañía.

De ahí parte todo el estudio y proceso que se elaboró en la organización para definir el objetivo general el cual es Diseñar estrategias y planes que se deben desarrollar para la creación de la estructura organizacional de la empresa BONIELECTRIC S.A.S, donde se analizaron aspectos gerenciales, administrativos, logísticos y humanos para lograr un avance integral a nivel de la empresa.

Contenido

Dedicatoria	IV
Agradecimientos	V
Resumen	VI
Introducción	9
Capítulo II: componente investigativo	11
1. Tema de investigación	11
2. Problema de investigación	12
Enunciado del problema	12
Formulación del problema	13
3. Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco de referencia	16
Marco teórico	16
Marco histórico	23
Marco legal	25
6. Marco metodológico	27
Capítulo II: componente disciplinar	30
7. Conceptualización de la empresa	30
Razón social	30
Objeto social	30
Reseña empresarial	30
7.1.1. Factores claves de constitución	31
7.1.2. Decisiones constitutivas	31
Ubicación e instalaciones	32
8. Gestión estratégica	33
Diagnóstico	33
8.1.1. Análisis DOFA empresa BONIELECTRIC S.A.S	36

8.1.2. Matriz PCI	37
8.1.3. Análisis Sectorial	38
<i>El análisis sectorial permite tener un contexto de cómo se encuentra la compañía respecto las variables claves en la que está emergida en el sector que se desenvuelve.</i>	38
8.1.4. Comparación Pareada	39
9. Entorno económico y competitividad	41
9.1. Diagnóstico	42
9.1.1 Análisis Sectorial	42
9.1.2. Matriz MEFE	44
9.1.3. Matriz Perfil Competitivo – MPC	45
9.1.4. Matriz MMGO – Entorno económico	46
10. Gestión del talento humano	48
10.1. Diagnóstico	48
10.1.1. Escala de clima organizacional (EDCO)	48
11. Gestión de operaciones y logística	64
11.1. Diagnóstico	64
11.1.1 Áreas funcionales BONIELECTRIC SAS	64
11.1.2. Líneas de negocio BONIELECTRIC SAS	66
11.1.3. Matriz MMGO - Logística	68
11.1.4. Análisis y ponderación de factores	69
12. Propuesta de mejora	70
Conclusiones	74
Referencias	75
Lista de gráficos	78
Lista de ilustraciones	79
Lista de tablas	80

Introducción

La empresa BONIELECTRIC S.A.S tiene por objeto social la realización de instalaciones eléctricas, construcción de obras de ingeniería civil y de edificios residenciales; su ubicación es en la ciudad de Bogotá. Está constituida hace seis años en el mercado como persona jurídica compuesta por capital familiar, el talento humano cuenta con más de veinte años de experiencia en área de redes eléctricas; se ha dado a conocer como una compañía seria, responsable, con alta calidad en sus obras. El desarrollo de sus labores se pacta bajo contratos mediante licitaciones.

La compañía BONIELECTRIC S.A.S se encuentra en el sector de la construcción; siendo este de gran importancia en el desarrollo económico de cualquier país, de igual manera está ubicada en el sector servicios o terciario que incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Se realizó diagnóstico en la empresa mediante matrices importantes para el estudio del caso, su intención es ayudar a la comprensión del tema y brindar entendimiento de oportunidades de mejora para la compañía, de igual manera indagar la problemática que la empresa tiene en cuestiones de estructuración organizacional, así mismo contar con una propuesta que colabore a la organización a resolverlo.

El proyecto integrador se divide en dos capítulos; El primer capítulo hace referencia al componente investigativo cuyo propósito es realizar abordaje teórico basado en exponentes que se pronunciaron a la problemática encontrada, como Porter, Steiner, Rolando L.M. entre otros, respondiendo la pregunta ¿Qué estrategias y planes se deben desarrollar para la mejorar la estructura organizacional de la empresa BONIELECTRIC S.A.S?, en donde se establece el diseño de un plan estratégico para generar el proceso de mejoramiento, mediante la recolección de información.

En el segundo capítulo se presenta el componente disciplinar, está conformado por los módulos de gestión estratégica, talento humano, operaciones y logística; debido a que estos aportan sustancialmente al desarrollo del problema que se encuentra. Se realiza diagnóstico, propuestas de mejora e indicadores de gestión para su control y medición, esto con el fin de que

la entidad implemente cada una de las estrategias en las diferentes áreas de la organización para su mejoramiento, rendimiento y optimación de recursos, cumpliendo con el propósito de este proyecto de generar la iniciativa del desarrollo de procedimientos que requiere la problemática existente e incentivar que la empresa aplique planes de mejora y estrategias propuestas.

Capítulo II: componente investigativo

1. Tema de investigación

La empresa BONIELECTRIC S.A.S es una compañía donde su objeto social es la realización de instalaciones eléctricas, construcción de obras de ingeniería civil y construcción de edificios residenciales. Se realiza análisis a la compañía porque presenta problemas de organización, este problema se evidencia mediante entrevista al gerente, donde que se encuentra falencias en el adecuado manejo de cargos, funciones, áreas, entre otros.

El problema existente en la compañía BONIELECTRIC SAS radica en la inexistencia de una estructura organizacional establecida, los puestos o áreas de trabajo no se encuentran definidos ni cuentan con tareas o funciones concretas, por ende, hay una desorganización en sus oficios.

Para el desarrollo del estudio de caso de la empresa mencionada, se va a utilizar la planeación estratégica como base sustentable de la problemática, la planeación estratégica es entendida como el proceso que permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, servicio, o en la vida cotidiana, con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Mediante la planeación estratégica se define la misión, visión y estrategias que permiten identificar hacia donde se dirige la empresa y que quiere realizar en un determinado tiempo, mediante matrices y recursos se puede llevar a cabo una eficaz planeación.

Se encuentra necesario emplear la planeación estratégica para el mejoramiento de la compañía debido a que permite definir y evaluar cómo se están cumpliendo los objetivos que establecieron en la sociedad, buscando lograr un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad, hay que tener presente estos aspectos porque permite identificar hacia donde se dirige la empresa y que quiere realizar en un determinado tiempo.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica permite cumplir los objetivos de cualquier empresa se debe proceder a implementar una detallada estructura organizacional como base fundamental de su actividad y direccionamiento, para poder maximizar los demás procesos concernientes a la mejora continua.

2. Problema de investigación

Enunciado del problema

BONIELETRIC SAS es una empresa familiar que ha presentado los últimos cinco años un crecimiento significativo, se encuentra catalogada como microempresa y está encaminada a desarrollar instalación de redes eléctricas en edificaciones entre otros procesos ligados a la construcción.

En la organización BONIELETRIC SAS se detallan síntomas que requieren de gran atención la importancia de la estructura organizacional dentro de cualquier compañía, se refleja que el problema principal de BONIELETRIC SAS es la implementación de procesos, establecer el paso a paso en sus procedimientos para dejar a un lado el criterio subjetivo y personal de cada empleado, así mismo ligarlos a las políticas internas de la compañía creara un ámbito de confianza en el desarrollo de la actividad.

La causa de este problema según la entrevista con el gerente y dueño, se produce porque no existe una figura organizacional, donde se especifiquen las labores diarias de cada cargo con sus respectivas responsabilidades, es importante implementar los sistemas de gestión de calidad y control interno que se componen de manuales, instructivos y procedimientos, importantes para que los procesos se ligen intrínsecamente y generen coordinación que se requiere a nivel de procesos en la compañía.

BONIELETRIC SAS presenta crecimiento continuo que objetivamente es favorable para cualquier organización en el mundo, pero si se relaciona con el problema mencionado se prevé que este crecimiento puede ser contraproducente, dado a que si no cuenta con una estructura sólida en organización, procesos y procedimientos no tendrá la capacidad de respuesta para la demanda que presentara el mercado y podrán generarse mayores problemas en la organización, generando traumatismos significativos en la operación.

Es por eso que se aconseja iniciar con la identificación de sus áreas funcionales, estructura, procesos, procedimientos, cargos y manuales de funciones, por otra parte, realizar el desarrollo sistemático de toda la estructura (Administrativa, financiera, producción y mercadeo.) con el objetivo de fortalecer estos inconvenientes latentes en la organización.

Formulación del problema

¿Qué estrategias y planes se deben desarrollar para la creación de la estructura organizacional de la empresa BONIELECTRIC S.A.S?

3. Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias y planes que desarrollen la estructura organizacional de la empresa BONIELECTRIC S.A.S

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico para conocer el estado actual de la estructura orgánica.
2. Generar estrategias para el mejoramiento de la estructura orgánica.
3. Establecer indicadores de control o medición para los procesos de la estructura orgánica.

4. Justificación

En la mayoría de las pymes del país hay un claro desconocimiento en el ordenamiento técnico de una organización, su estructura, perfiles, procesos y procedimientos, que son indispensables para crear una cultura organizacional sólida y que encamine al cumplimiento conjunto de los objetivos generales de las compañías.

Muchas empresas colombianas se mantienen en el tiempo gracias al conocimiento empírico de sus dueños creadores, conocimiento adquirido por la experiencia y sus largos años de trabajo en el sector, este sostenimiento en el tiempo les genera un estatus de confort que les cohibe de incentivar mejoras continuas o incorporar herramientas nuevas en sus esquemas corporativos, como lo son la estructuración, reorganización y búsqueda de nuevas estrategias que estas a su vez estimulen generación de riqueza y crecimiento para su organización, los gerentes no son muy partidarios a estos cambios que pueden llegar a mejorar significativamente el desempeño de su compañía. (Perez Uribe, 2007)

La planeación estratégica encamina la compañía y sus objetivos en un solo eje, aplicarlo es vital ya que sin tener claros los objetivos donde se quiere llegar es complicado realizarlo, la visión de la organización es alcanzable y de acuerdo al crecimiento tenido los últimos años y las mejoras interpretadas en el presente proyecto se prevé tener un mayor crecimiento en los años siguientes.

La estrategia se basa inicialmente en hacerle ver al gerente la necesidad de establecer una figura organizacional sólida y que represente seguridad para la compañía, se plantea iniciar con un levantamiento de todos los procesos existentes, en ellos tener en cuenta los formatos existentes y las responsabilidades de cada cargo, con esta información se pretenden ir detectando las falencias de autorizaciones, reproceso u orden secuencial para poder ir modificando los procesos, obteniendo un buen manejo de tiempo y recursos. El trabajo se basa en metodología cuantitativa dado a que se compara la compañía con el mercado nacional y las cifras de la economía ayudan a obtener un panorama de análisis en este sector tan importante para la economía.

5. Marco de referencia

Marco teórico

La problemática expuesta en el presente trabajo tiene como finalidad generar conciencia de la importancia que resulta implementar la estructura organizacional, tomando como en primera instancia la planeación estratégica debido a que esta define estrategias y políticas a tener en cuenta, buscando un buen funcionamiento y armonía a los empleados y a la alta dirección mediante la creación de puestos de trabajo y funciones a realizar, de igual forma ayudando a que la empresa lleve a cabo eficientemente los procesos y procedimientos para el crecimiento de la misma; a medida que la compañía ponga en práctica la implementación se puede llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, de igual forma verificando que los recursos de la organización se destinen adecuadamente. En el marco teórico se aborda la estructura organizacional y la planeación estratégica como categorías teóricas.

“La planeación estratégica establece metas organizacionales, define estrategias y políticas, desarrolla planes detallados para llevar a cabo habilidades y así obtener los fines buscados, se puede decir que son los procesos para decidir qué tipo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados” (Steiner, 2007).

Es así que la planeación estratégica es un método que puede ayudar a que las políticas de las áreas funcionales sean coordinadas y regularizadas hacia metas comunes; según (Porter, 1995) “diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas”.

Se entiende por planeación estratégica la manera de establecer objetivos claros y concisos, escogiendo el más adecuado para llevarlos a cabo óptimamente. Es así, que la planeación se concibe de tres maneras: estratégica, táctica y operativa. La estratégica es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos la empresa que tiene como finalidad el establecimiento de guías generales de acción de la misma. La táctica hace referencia a la formulación de planes a corto plazo (un año o menos); buscando describir lo que la organización

debe hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento; y en cuanto a la operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus áreas.

La planeación estratégica se realiza bajo el siguiente proceso: inicia con la determinación de la visión donde se indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo o en qué pretende convertirse, por otra parte, también determina la misión que es el propósito o razón de ser de la compañía. Posteriormente, se establece valores: aquellas cualidades positivas que posee. Después se realiza el previo análisis externo de la empresa donde se detecta y evalúa los acontecimientos y las tendencias que suceden en el entorno en que la empresa se encuentra, de igual manera se ejecuta un previo análisis interno de la empresa, se fijan los objetivos, se diseñan las estrategias y los planes.

Parafraseando a (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005) Los elementos de la planeación estratégica son: meta u objetivo, planes, estrategia, programa, política, reglas u normas, procedimiento y presupuesto. Las metas u objetivos son aquellos procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo, los planes se puede definir como conjunto de actividades con el que se lleva a cabo alguna acción, el elemento estrategia se concibe como las acciones encaminadas hacia un fin determinado, el programa se puede definir como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia, las políticas representan directrices generales destinadas a orientar la toma de decisiones, las reglas u normas son instrucciones sobre el modo que debe actuar, el procedimiento es el conjunto de pasos sucesivos para responder a un tema determinado y por último el presupuesto es la cuantificación de los planes. Los elementos de la planeación son fundamentales en la toma de decisiones ya que provee las pautas y lineamientos en la que se debe regir la organización.

El autor (Carrero, 2006) establece que las características de la planeación Estratégica se desprenden de que son originales en sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección, establece un marco de referencia general para toda la organización, se maneja información fundamentalmente externa, afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación y normalmente cubre amplios períodos.

Por otra parte, la Estructura Organizacional es definida por algunos autores de la siguiente manera.

“Representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos y las líneas formales de responsabilidad.... describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003)

En otras palabras, la estructura son los lineamientos de organización y jerarquía en los puestos de trabajo de una empresa.

También es definida como el “conjunto de funciones y de relaciones que determinan las tareas que cada área debe cumplir y la manera de comunicación entre cada área” (Strategor, 1995).por consiguiente es primordial que cada colaborador conozca sus responsabilidades y saber su cadena de mando. Visto de otra forma la estructura organizacional es “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. (Chiavenato, 2006). Es por eso que (Johnson, F y Scholes, K, 1997) consideran “la estructura organizacional como un esqueleto, ya que definen la forma general y facilitan o imponen ciertas actividades”. Partiendo de este concepto se entiende que el organigrama es la columna vertebral de toda organización y de allí recae todas las obligaciones para un óptimo desarrollo de su función.

La estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide las tareas del trabajo y la coordinación de éstas, “la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”. (Mintzberg, 1995)

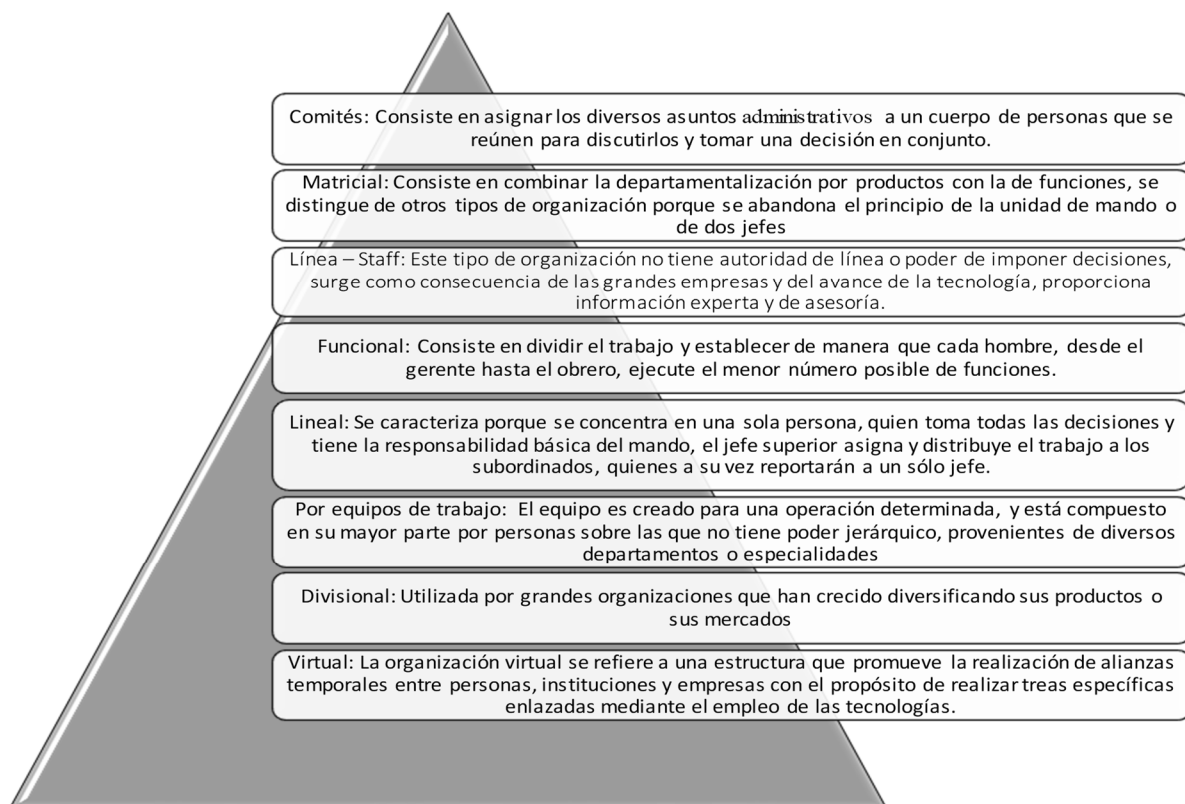
Según (Haro, 2005) “La importancia de la estructura organizacional radica a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo”. La estructura es considerada como un apoyo de la organización entorno a la administración. Contar con una buena organización permite una adecuada integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Cuando se encuentra una compañía alineada organizacionalmente, puede lograr un excelente aprovechamiento de los recursos logrando ser más eficiente. De modo que es importante que se

conozca los diferentes tipos de sistemas de organización para ver cual se adecua a la compañía e implementarlo.

Los Tipos de Estructuras organizacionales se dividen en: comités, matricial, línea- staff, funcional, lineal, por equipos de trabajo, divisional y virtual; una vez vista la clasificación de los tipos de estructura en una organización, a continuación, una breve explicación de cada una de ellas.

Dentro de las organizaciones existen varios tipos de estructura organizacional que son adoptados de acuerdo a la necesidad, tipo de empresa, línea de negocio entre otras variables, que han sido planteados por diferentes autores como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfico 1. Tipos de estructura organizacional



Fuente: (Martinez, 2014)

Para poder adoptar una estructura organizacional es importante conocer los tipos existentes y compararlos con los deseados, de modo que, si se encuentra necesario adecuarlos o implementarlos a la necesidad de la compañía se tenga un contexto claro acerca de ellos, igualmente no son una camisa de fuerza, pero sirven como referencia para la creación en cualquier empresa.

Por otro lado, los organigramas son importantes al momento de estructurar una empresa, pues estos son representaciones gráficas de la organización que debe tener una entidad. A partir de ellos se puede presentar información general respecto a las características de la compañía, como nivel jerárquico, áreas, autoridad; así como también realizar un análisis por área o departamento para definir adecuadamente la estructura organizacional.

Los organigramas se pueden clasificar en cinco tipos como lo son: según su naturaleza, su distribución gráfica, finalidad, ámbito y contenido, como se muestra en la siguiente gráfica:

Ilustración 1. Tipos de organigrama



Fuente: (Thompson, 2016)

En los campos administrativos se encuentran diversidad de tipos de organigramas, cada uno de ellos arroja cierta información dependiendo de la segmentación.

Para fraseando a (Thompson, 2016) el cual expuso los tipos de organigramas que a continuación se detallaran: el primer tipo de organigrama es según su naturaleza que se subdivide en micro administrativos que va dirigido a solo una organización y puede ser un organigrama de forma general de toda la empresa o solo de un área; los macro administrativos donde se involucran más de una empresa y por último el meso administrativo que involucra a una o más organizaciones, pero de un mismo giro.

Otro tipo el organigrama se basa en la finalidad, dividido en el informativo que está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar. Además, el analítico que es de carácter analista del comportamiento organizacional, encontramos también el formal que es el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y cuenta con un instrumento, por último, el informal contrario al anterior no cuenta con tal instrumento escrito.

También los organigramas se dividen respecto a su ámbito, hace referencia a dos: Generales estos resaltan la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico y los específicos que detalla un área a detalle. (Thompson, 2016)

Por su contenido este tipo de organigrama se divide en integrales, funcionales y de puestos. Los integrales representa toda la estructura de la organización, pero relacionan la jerarquía entre los departamentos, así como también la dependencia que existen entre ellos; las funcionales estructuras gráficas resaltan las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos; los de puestos es de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí.

Los organigramas por su distribución grafica se clasifica en verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares; los organigramas verticales son aquellos más usados en las compañías por su facilidad de construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa, los horizontales son al contrario de izquierda a derecha en donde la persona con mayor grado se encuentra en la parte izquierda, los mixtos mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical, los organigramas de bloque permiten que los niveles más bajos logren hacer apariencia en su esquema, y por último los circulares como su nombre lo

indica son esquemas en forma de círculo donde el nivel más alto se encuentran en el centro y de ahí desprenden los demás.

Dentro de una estructura organizacional hay que resaltar el papel que tiene la denominada departamentalización. Señala (Ponce, 2004) “Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa”. De modo que la organización puede distribuirse en diferentes factores, tal como; en razón del área funcional, del cliente, de los productos, ubicación geográfica o proyecto. Cuando se habla de razón al área funcional se hace referencia como se organizan de acuerdo a los perfiles profesionales de especialidad, conforme al factor de cliente es porque las compañías se estructuran de acuerdo al tipo de cliente, el factor producto es especialmente a las empresas que tienen gran variedad de productos, respecto a la ubicación este depende a las zonas o lugares donde se lleva a cabo la actividad económica, por último en razón del proyecto se cuenta con una organización matricial cada vez que se generan proyectos.

Es importante que las empresas cuenten con una estructura, sin importar su tamaño y que además este diseñada de acuerdo a lo que pretende realizar. De modo que, si la empresa implementa estructuras, debe saber y entender que tiene que organizar competentemente los grupos de trabajo enlazándolos con los objetivos y propósitos a dónde quiere llegar y saber anticiparse a los cambios que se presentan en el entorno para lograr una organización estructural favorable.

Marco histórico

Si algo está caracterizado es el estado actual de los diversos estudios sobre la organización empresarial, no es otra cosa que la diversidad de orientaciones y opciones protagonistas de un amplio marco teórico, que parten de las escuelas clásicas del pensamiento organizativo y que se han ido actualizando a causas de la multitud de estudios sobre las organizaciones en estos últimos años.

En 1760 se da inicio a la revolución industrial en Gran Bretaña, modificando por completo la economía de la agricultura y artesanías para centrarse en una economía industrial, a su vez contrajo el cambio sistemático y por completo de las empresas, creando una nueva sociedad dado a todos los cambios que se presentaron a nivel económico, social y tecnológico, este suceso es denominado el segundo periodo de la historia donde la humanidad ha presenciado tantos cambios en varios segmentos de la sociedad. (Escudero, 1997)

Dentro de estos cambios algunos autores de la historia o procesos como el “Trabajo de cadena” ó “Ford-dismo” que contribuyeron en este gran cambio sistemático, se tomaron el trabajo y dedicación a estos estudios, asumiendo una nueva postura frente a la organización, uno de ellos es Frederick Taylor (1856-1915). El padre de la administración científica fue quien plasmó con su obra *Principles of Scientific Management* (1911) y posteriormente conocida como “Taylorismo” conceptos valiosos que aun hoy en día se siguen utilizando.

Se centró en buscar la organización de los procesos productivos, mediante la especialización, la estandarización, a fin de reducir costes de producción, también realizó un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles comúnmente conocidos como reproceso, optimizando todas las actividades dentro de las nuevas compañías y brindándoles un orden necesario para su sostenibilidad en el tiempo.

El “Ford-dismo” fue el nombre que se le dio al trabajo en cadena utilizado en las fábricas de automóviles del estadounidense Henry Ford, manejo su fábrica teniendo claras las características de su negocio, una de ellas es la organización del trabajo diferenciada (aumento de la división del trabajo) Asimismo el control de los tiempos productivos del obrero

(vinculación tiempo/ejecución) igualmente Reducción de costos y aumento de la circulación de la mercancía (expansión interclasista de mercado) e interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados (clases subalternas a la élite). Sin dejar por alto los requerimientos básicos del proletariado, incluyendo las políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicato) y el capitalista.

Se aprecia con estos antecedentes que la organización es necesaria en toda clase de empresas, del mismo modo se aclara que la compañía es resistente al cambio dado que lleva cientos de años utilizada, ha tenido mejoras al pasar de los tiempos pero en su fundamento sigue siendo el mismo, por lo tanto se reitera la necesidad de mejorar la estructura organizacional de BONIELETRIC SAS con el fin de que optimice sus procesos y tenga la estructura requerida para afrontar los proyectos actuales o futuros.

Marco legal

Para que una compañía en el estado Colombiano pueda mantenerse en un mercado legalmente debe cumplir unas normatividades, unas a nivel general y otras de acuerdo en el medio que se desempeñe su objeto social, para esta organización que se desenvuelve en el entorno de instalaciones de redes eléctricas se manejan:

Tabla 1. Marco legal

NORMA	CONCEPTO	APLICACIÓN
Constitución política de Colombia	Artículo 333. El estado debe fortalecer y estimular el desarrollo empresarial.	Es importante fortalecer la organización para mantener su continuidad en el mercado, para ello el estado brinda garantías con el compromiso de que la compañía sea recíproca con la sociedad y que mejor manera que con la generación de empleos legales.
Código sustantivo del trabajo en Colombia.	Artículo 39. Contrato de trabajo escrito, por las prestaciones de servicios y la naturaleza del trabajo, por una remuneración.	Para organización es importante que existan contratos laborales escritos. Para seguridad de la empresa y de los empleados.
Código de comercio Colombiano	Artículo 19. Todos los comerciantes están obligados a llevar contabilidad.	La contabilidad permite estar con concordancia con lo que el estado Colombiano solicita, pero además de ello la contabilidad recolecta datos de la compañía importantes para su análisis, manejo de indicadores y su comportamiento.
Decreto 1072 de 2015, oshas 18001 e iso/dis 45001	Normativa de seguridad y salud en el trabajo en Colombia. Establece la obligatoriedad de implementar OSHAS e ISO Y DIS.	La empresa debe establecer el decreto 1072, para garantizar la seguridad de sus empleados y el cumplimiento de la norma como requisito del estado.
Norma técnica colombiana 2050 (ntc). Código eléctrico Colombiano.	Corresponde a todos los organismos estatales y privados como herramienta fundamental en el sector eléctrico nacional, de aplicación obligatoria.	Esta norma establece los requisitos que la empresa debe cumplir y aplicar para brindar transparencia en los contratos y calidad de los mismos.

<p>Retie resolución 9 0708 de agosto 2013</p>	<p>Reglamento técnico de instalaciones eléctricas (RETIE), El Ministerio de Minas y Energía como máxima autoridad en materia energética, adopta los reglamentos técnicos orientados a garantizar la protección de la vida de las personas contra los riesgos respecto al sector.</p>	<p>Este reglamento rige todo lo concerniente a la seguridad de las personas, medio ambiente, instalaciones y tecnología. Los cuales la organización de cumplir y respetar para no tener inconvenientes con el Ministerio de Minas y Energía.</p>
---	--	--

Fuente: Autoría propia

6. Marco metodológico

Se realizan estudios de tipo cualitativo con enfoque estudio de caso; Cuando se habla de este estudio hace referencia a la información obtenida en observación de los comportamientos de la organización, conversaciones con personal de la compañía, correos electrónicos, preguntas sobre opinión de la empresa a nivel interno (Tudela, 2014), fuentes documentales, normatividades aplicadas, manejo de información, canales comunicativos y bibliografías; este método que se ha trabajado desde el año 1896 con Simón Freud en el psicoanálisis en Europa y en el siglo XX con Karl Marx ; en el desarrollo de este sistema se ha trabajado desde áreas como la psicología, sociología, pedagogía y antropología; “la investigación cualitativa tiene historias separadas y distinguidas en educación, trabajo social, comunicaciones, psicología, historia, estudios organizacionales, ciencia médica, antropología y sociología.” (Dezin, 2005) .

El estudio de caso tiene varias definiciones según sus autores, como ejemplo: “un caso puede ser definido técnicamente como un fenómeno para el cual se reporta e interpreta solamente una medida de cualquier variable pertinente”, (Eckstein, 1964), “Es una pregunta o cuestionamiento empírico que investiga un fenómeno en un contexto de vida real” (Yin, 1994) y “es un problema hacer estudiado el cual revela una comprensión profunda de un caso” (JW., 2007). Para este proyecto se define como estudio de caso el desarrollo de un proyecto sobre problemáticas evidenciadas en la compañía BONIELECTRIC SAS con enfoques de áreas de entorno económico, Gestión estratégica y de operaciones y logística entre otros.

La metodología que se plantea es iniciar con un levantamiento de todos los procesos existentes, en ellos se tuvo en cuenta los formatos existentes y las responsabilidades de cada cargo, con esta información se pretenden ir detectando las falencias de autorizaciones, reproceso u orden secuencial para poder ir modificando los procesos que conlleven a un buen manejo de tiempo y recursos. El trabajo se basa en metodología cuantitativa dado que se compara la compañía con el mercado nacional y las cifras de la economía ayudan a obtener un panorama de análisis en este sector tan importante para la economía.

Población y Muestra:

La población y muestra es tomada de la organización BONIELECTRIC SAS dado que está catalogada como Microempresa con menos de 10 empleados, permitiendo realizar el estudio en la totalidad de la empresa.

Etapas de la investigación:

Se empieza inicialmente en la recolección de información de la organización de manera presencial con visitas, se utilizan medios telefónicos, correos, mensaje de texto como Whatsapp e información digital de la compañía, luego se define el problema a través de varios estudios y matrices que se evidenciaran en el transcurso del proyecto, posterior a esta etapa se establece objetivos que encaminen a la solución del problema, se elabora un marco de referencia de autores que ya han trabajado en este proceso y por último se propone un diagnóstico con propuesta e indicadores de las diferentes áreas de la empresa, para luego la presentación de conclusiones y recomendaciones que se entregan a la organización.

Diseño instrumental:

En este proyecto se manejan diferentes instrumentos como encuestas, entrevistas, visitas, información contable, financiera, correos electrónicos, bases de datos externos, y otras herramientas utilizadas para la elaboración de proyecto como:

La matriz DOFA en ella se identifican que debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que están en la organización; permite encontrar factores externos e internos que se identifican sobre el proceso, ayudando evidenciar en qué estado se encuentra la empresa.

También la matriz Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organización (MMGO) como herramienta que mide el estado actual de la organización desarrollada por la Universidad EAN. Busca que la empresa sea más competitiva en el mercado, desarrollo de estrategias, posicionamiento económico, rendimiento de los recursos y eficiencia en los procesos.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), permite medir y comparar la organización con sus competidores directos, se busca encontrar fortalezas y debilidades ante los rivales para saber qué áreas potenciar, mejorar y proteger, que contribuyan al éxito de la organización.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta que permite medir factores externos de la compañía, en otras palabras, el comportamiento del mercado ante oportunidades y amenazas, el desarrollo de planteamientos estratégicos, la reducción de impactos negativos, las tendencias del mercado, el ambiente económico, social, normativo y tecnológico. La importancia de esta matriz es el recaudo de información, análisis y evaluación que determine de manera acertada la toma de decisiones de la compañía.

Capítulo II: componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

BONIELECTRIC S.A.S es una compañía que se dedica a las adecuaciones e instalaciones de redes eléctricas en obras de construcción. El desarrollo del trabajo se pacta bajo la modalidad de contratos, está compuesta por capital familiar, la constitución de la empresa es de cinco años en el mercado, el talento humano cuenta con más de veinte años de experiencia en área de redes eléctricas; se ha dado a conocer como una compañía seria, responsable y con alta calidad en sus obras.

Razón social

Razón Social: BONIELECTRIC S.A.S.

NIT: 900.572.807-5

CIIU: 4321 (Instalaciones eléctricas)

4290 (Construcción de otras obras de ingeniería civil)

4111 (Construcción de edificios residenciales)

Objeto social

Realización de Instalaciones eléctricas, construcción de obras de ingeniería civil y construcción de edificios residenciales. (Bonielectric, 2012)

Reseña empresarial

BONIELECTRIC SAS, desde el comienzo de sus actividades, se especializaron en instalaciones de redes eléctricas en obras de construcción residenciales y empresariales, fue creada en el año 2012 como persona jurídica con capital familiar, cuenta con la experiencia de más de veinte años

en el sector eléctrico, pero la empresa constituida jurídicamente tiene trayectoria de cinco años; inicialmente no fue fácil ser reconocida en el mercado pues la prestación del servicio fue abordada únicamente por el actual gerente de la compañía con conocimientos empíricos, dado que no contaba con los recursos e infraestructura suficiente para abordar la demanda que surgía, es así que conforme la satisfacción por el servicio se ve obligado a evolucionar y contrata primeramente a familiares para realizar su actividad económica, estos fueron los primeros pasos que dio la organización, poco a poco y a medida que fue creciendo empezó a contratar por prestación de servicios a capital humano especializado en instalaciones eléctricas, de este modo ha venido participando en proyectos y obras civiles más grandes. Con el transcurso de los años ha incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a sus clientes una solución integral a sus necesidades, cuenta con un excelente grupo humano representado en su mayoría por familia, el cual se capacita en forma permanente a fin de estar actualizado en los cambios e innovaciones, se esfuerza por brindar un entorno laboral estable que pueda transmitir confianza a sus clientes, logrando así resultados satisfactorios. Posicionándose como una empresa sólida en el mercado.

7.1.1. Factores claves de constitución

La experiencia y el conocimiento empírico en el arte de las instalaciones eléctricas con el que cuenta el creador de la compañía y acompañado por parte su recurso humano, la necesidad de la creación de la empresa se da al momento de la celebración de contratos encontrando como requisito que estos se celebren entre personas jurídicas; el trabajo, el esfuerzo y la perseverancia dado en entorno familiar logra que la compañía crezca y mantenga en el mercado tan competitivo.

7.1.2. Decisiones constitutivas

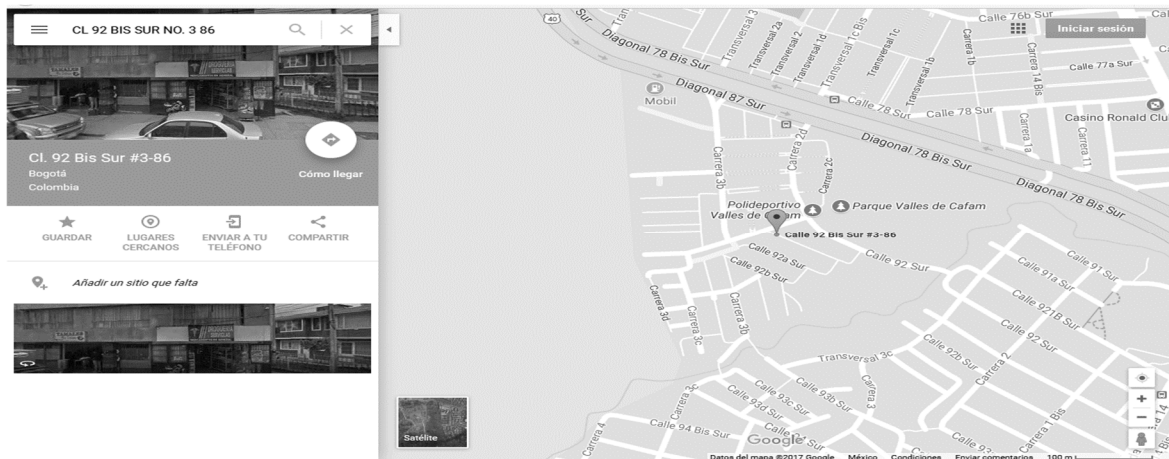
El nacimiento de la compañía se establece al momento en que la demanda del mercado se fundamentó en la necesidad de adquirir cualquier tipo de instalación eléctrica, residencial, empresarial, entre otros, el cual debe realizarse por personal experto o con amplio conocimiento en él área, la empresa se desarrolló en tres factores fundamentales que fueron y son claves en

la decisión de constituir la organización, los cuales son: pactar contratos entre personas jurídicas, licitaciones en obras civiles y proteger el capital de los socios.

Ubicación e instalaciones

Ilustración 2. Mapa ubicación de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá.



Fuente: Google Maps. Recuperado el 15 de 2017 de agosto.

8. Gestión estratégica

De acuerdo con (David, 2008) se entiende que la gerencia estratégica es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gerencia estratégica se centra en la integración de la dirección, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Diagnóstico

Visión:

Nos proyectamos ser una empresa líder en el sector eléctrico a nivel regional en las actividades relacionadas con la construcción, montaje y demás actividades de redes eléctricas y sistemas eléctricos, basados en competencias altamente competitivas e innovadoras.

Seremos reconocidos por la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes apoyados por un grupo de profesionales comprometidos y capaces de liderar el mercado aprovechando las oportunidades de crecimiento (Bonielectric, 2012)

Misión:

Suministrar servicios y proyectos de redes eléctricas y de telecomunicaciones a la industria, ofreciendo soluciones integrales con calidad y seguridad basándonos en la normatividad eléctrica vigente. (Bonielectric, 2012)

Filosofía organizacional:

Una empresa familiar constituida en el 2012 en la ciudad de Bogotá, provee servicios de instalación y suministro de redes eléctricas industriales, comerciales, residenciales y todo lo relacionado con telecomunicaciones entre otros trabajos de Terminados y acabados.

Nuestra compañía asume su compromiso de responsabilidad social brindando bienestar a la gente: nuestros clientes, personal y comunidad bajo principios de seguridad, sostenibilidad y transparencia, adoptando las mejores prácticas de buen gobierno corporativo contribuyendo al desarrollo energético y gestión en los tres ámbitos: social, ambiental y económico. (Bonielectric, 2012)

Políticas:

Las políticas se encuentran definidas conforme lo establece (Bonielectric, 2012).

- a. No se realizará ningún apalancamiento financiero
- b. Las compras de la compañía se realizarán de contado
- c. Los contratos pactados en licitaciones nos serán menores a \$500 millones de pesos.
- d. Se busca siempre la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, por medio de métodos que permitan garantizar la calidad de los servicios y productos, de acuerdo con lineamientos normativos nacionales e internacionales de calidad y respetando las disposiciones del Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas RETIE -, Código Eléctrico Nacional – CEN, Reglamento Técnico de Iluminación y Alumbrado Público – RETILAP (Bonielectric, 2012)


Metas

Contar con un sistema integrado de gestión en el año 2019, donde se documente cada uno de los hechos económicos de la compañía, se manejen los procesos con sus respectivos procedimientos e instructivos de actividad como manuales procedimientos mediante una adecuada estructura organizacional. (Bonielectric, 2012).

8.1.1. Análisis DOFA empresa BONIELECTRIC S.A.S

Dentro del desarrollo del estudio del proyecto es importante conocer el estado de la compañía y para ello se utilizan diferentes herramientas que ayudan a entender mejor en panorama tanto interno como externo.

Tabla 2. Análisis DOFA Empresa BONIELECTRIC SAS

ACTIVIDAD ECONOMICA:	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. Poca rotación del personal operativo, asegurando experiencia continua en los trabajos realizados.	1. La capacidad de oferta se encuentra limitada, dado a que los contratos obtenidos dan estado de confort a los accionistas.
	2. Precio competitivo en el mercado, asegurando la calidad del servicio y protegiendo las finanzas de la compañía.	2. El uso de recursos tecnológicos como pagina Web no ha sido explotado por la compañía.
	3. Solidez financiera con un buen manejo de cartera, ofreciendo una estabilidad en el tiempo.	3. No existe departamento de Marketing, que promueva la búsqueda de nuevos contratos y no se genera seguimiento a los procesos existentes en esta área.
	4. El orden en el desarrollo de los proyectos conlleva al cumplimiento de entregas, obteniendo imagen favorable en el mercado.	4. No existen políticas de seguridad industrial, aumentando el riesgo de incurrir en gastos extras en la organización.
		5. La mayoría del personal no tiene conocimientos técnicos, son conocimientos adquiridos por la experiencia.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. Expandir el nicho de mercado a otras ciudades de Colombia.	1. Ampliación del portafolio, ofreciendo un servicio mas completo a los clientes.	1. Crear un departamento de Marketing, donde se desarrollen estrategias con portafolios de servicios plenamente diseñados a la necesidad del cliente. Fortaleciendo los lazos comerciales existentes y creando nuevos.
2. Ampliar el catalogo de servicios ofrecidos.	2. Generación de alianzas comerciales estratégicas, donde se pueda ofrecer todo tipo de servicios y productos en un solo contrato (Construcción, eléctrico, hidráulico, terminados.)	2. Contratar una empresa administradora de dominio Web donde se exploten las herramientas tecnológicas y se este a la vanguardia hacia los clientes que explotan el aspecto tecnológico.
3. Encontrar socios estratégicos, donde se aúnen fuerzas, abarcando cada vez mas ramas de servicio en la construcción.	3. Conseguir un instituto donde capaciten el personal, con técnicas que estén a la vanguardia de la construcción, ofreciendo calidad y seguridad.	3. Adquisición de herramientas industriales tecnificadas y a su vez la capacitación de manejo adecuado al personal. Para obtener el mejor rendimiento en las obras.
4. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica, ofreciendo un servicio de mayor calidad a un menor costo y tiempo.	4.	4. Explorar con los servicios mas básicos otras ciudades principales de Colombia, donde se pueda comenzar a expandir el portafolio de la organización.
5. Capacitar continuamente el capital de trabajo, para ir a la vanguardia en los últimos métodos de trabajo.	5.	5.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. El Marketing de la competencia es superior en su estructura, abarcando mas mercado.	1. Mantener la calidad del servicio, cumpliendo con los tiempos acordados con costos controlados que no afecten a nuestros clientes ni a la compañía.	1. Consolidar el departamento de Marketing con el de operación, para que los nuevos proyectos que se obtengan puedan cumplirse con las políticas pactadas.
2. Empresas posicionadas que generan confianza ante los clientes.	2. Manejar una relación adecuada con mis proveedores, cumpliendo con los pagos negociados pero que a su vez nos ofrezcan precios competitivos.	2. Implementar las políticas de seguridad industrial y resaltarlas ante nuestros clientes, con el fin de que crear la confianza necesaria del cliente con nuestra organización.
3. Multinacionales que compitan con precio, al realizar compras elevadas y obteniendo mejores descuentos con los proveedores.	3. Realizar capacitaciones continuas a la gerencia de operaciones, donde se actualice en temas de legislación actual y nuevas practicas establecidas por la ley.	3. Realizar el seguimiento continuo en la implementación de normatividad actual en los procesos operativos, minimizando sobrecostos y reprocesos que afectan los objetivos propuestos.
4. La regulación de nueva normatividad que aumente costos y tiempo en tramites de cumplimiento.	4. Manejar estrictamente los costos de la compañía, sin disminuir la calidad del servicio, esto con el fin de regular la competencia que utilice mano de obra ilegal.	4. Implementación de objetivos que aumenten la actividad operativa, abarcando un mercado mas amplio y poder contrarrestar la competencia desleal e ilegal.
5. Mano de obra ilegal (Venezuela) que afecte la competitividad de la organización en el mercado.	5.	5.

Fuente: Autoría propia

Es importante establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de la compañía y para ello se realiza la Matriz DOFA que permite tener un panorama amplio del estado de la organización, donde se evidencia que la empresa tiene varios inconvenientes en cuanto a sus ventas y su forma de realizarse, esto debido a la desorganización existente en la estructuración interna en sus áreas y departamentos, es por eso que se encuentra necesario erradicar con la problemática principal que tiene por objetivo el presente estudio.

8.1.2. Matriz PCI

Permite conocer el desempeño de la empresa comparando con el de su competencia. Es una herramienta muy importante para el logro de los objetivos y para el manejo eficiente de los recursos de la organización, las operaciones, procesos o áreas fundamentales.

Tabla 3. Matriz PCI de BONIELECTRIC SAS

MATRIZ PCI (Perfil de Capacidad Interna)									
CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
GERENCIAL									
Toma de decisiones	X						X		
Sistema de planeacion	X						X		
sistema de Informacion	X						X		
Estrutura de los procesos					X			X	
RECURSOS FINANCIEROS									
Sistema contable	X						X		
Manejo de costos y gastos	X						X		
Distribucion del ingreso	X						X		
Fuentes de Financiacion			X						X
RECURSOS TECNOLÓGICOS									
Maquinaria y equipo		X					X		
sistemas de comunicacion		X					X		
equipo de computo	X							X	
RECURSO HUMANO									
Personal capacitado						X		X	
Motivacion del personal	X						X		
Remuneracion salarial		X					X		
Estabilidad laboral	X						X		
Clima organizacional	X						X		
COMPETITIVIDAD									
Calidad del servicio	X						X		
Fuerza de Ventas			X				X		
Estrategia de Ventas			X				X		
Participacion en el mercado				X			X		

Fuente: Autoría propia

Esta matriz permite evidenciar la carencia que tiene la compañía respecto a la competencia, se resalta que la empresa cuenta con un recurso humano que posee fortalezas, es de vital importancia establecer cargos y estructuras jerárquicas para optimizar los procesos y procedimientos en el que intervienen el talento humano de la empresa.

8.1.3. Análisis Sectorial

El análisis sectorial permite tener un contexto de cómo se encuentra la compañía respecto las variables claves en la que está emergida en el sector que se desenvuelve.

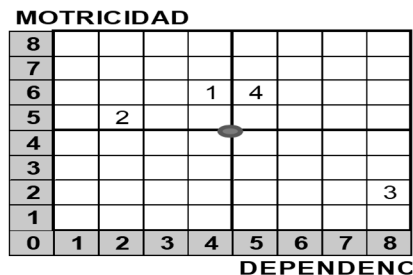
Tabla 4. Análisis Sectorial de BONIELECTRIC SAS

ANALISIS SECTORIAL						
SI - MUCHO		3				
SI - MEDIO		2				
SI - POCO		1				
NO		0				
CONCEPTO		1	2	3	4	V
		VENTAS	ESTRUCTURA	CRECIMIENTO	COMPETENCIA	
1	VENTAS	X	-	3	3	6
2	ESTRUCTURA	1	X	2	2	5
3	CRECIMIENTO	-	2	X	-	2
4	COMPETENCIA	3	-	3	X	6
H		4	2	8	5	19
RESULTADO		4,75	5,00			

Grafico 2. Grafica Análisis sectorial de BONIELECTRIC SAS

+ CAUSA - EFECTO	+ CAUSA + EFECTO
- CAUSA - EFECTO	- CAUSA + EFECTO

- 1 VENTAS
- 2 ESTRUCTURA
- 3 CRECIMIENTO
- 4 COMPETENCIA



Fuente: autoría propia

Después del análisis, se llega a la determinación de que las ventas y la estructura organizacional son los problemas principales que se generan, por ende, se aconseja encaminar las estrategias y objetivos hacia estas dos problemáticas.

8.1.4. Comparación Pareada

Esta tabla compara a través de una serie de aspectos significativos ayuda a establecer qué problema es de mayor relevancia.

Tabla 5. Comparaciones Pareadas de BONIELECTRIC SAS

COMPARACIONES PARIADAS							
PONDERACION							
		VENTAS	CALIDAD	SERVICIO	CUMPLIMIENTO	PRECIO	TOTAL
1	VENTAS	X	1	1	1	1	4
2	CALIDAD	0	X	1	1	0	2
3	SERVICIO	0	0	X	0	0	0
4	CUMPLIMIENTO	0	0	1	X	0	1
5	PRECIO	0	1	1	1	X	3
TOTAL							10

		BONIELECTRIC SAS		COMPETENCIA 1	
	PONDERACIÓN		PONDERACIÓN		PONDERACIÓN
VENTAS	0,40	4	1,60	4	1,60
CALIDAD	0,20	5	1,00	4	0,80
SERVICIO	-	4	-	3	-
CUMPLIMIENTO	0,10	4	0,40	3	0,30
PRECIO	0,30	4	1,20	3	0,90
TOTAL			4,20		3,60

Fuente: Autoría Propia

Se concluye que, de los aspectos tomados en cuenta para el estudio, se evidencia que hubo en el tema de calidad y cumplimiento ponderaciones relativamente bajas, pero no significa que no se tenga que tener en cuenta para evaluar lo que está sucediendo, claramente estos dos posibles problemas erradican en la problemática de la falta de estructuración en la compañía, pues si no se lleva un óptimo proceso de organización se puede dar ineficiencias en la realización del servicio.