

**Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa “Indumetálicas Barrancabermeja”. En Barrancabermeja Santander**

**Emelina Esther Alvarino Nieto**

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Facultad de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería  
Tecnología en Logística Industrial  
Barrancabermeja, Colombia  
2020

**Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa “Indumetálicas Barrancabermeja”. En Barrancabermeja Santander**

**Emelina Esther Alvarino Nieto**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Tecnóloga en Logística Industrial**

Director:  
Richard León Toro  
Ing. Industrial

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Facultad de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería  
Tecnología en Logística Industrial  
Barrancabermeja, Colombia  
2020

A Dios doy gracias por encaminarme en esta profesión, fortaleciéndome cada día para alcanzar mis metas y dándome la bendición de mis padres Ruby María Nieto y Humberto Alvarino G. de quienes valoro sus esfuerzos y su dedicación y esas palabras de aliento que me guiaron siempre y llevo presente en mi corazón.

A mi familia quien siempre sostuvo mi mano y me acompañó en el trayecto de mi carrera motivándome cada día.

A mi esposo que con su amor apoyo y comprensión me ha guiado para compartir este logro junto.

Y en general a todas aquellas personas quienes estuvieron brindándome su amistad y apoyo a lo largo de la carrera.

***Emelina Esther Alvarino Nieto***

## **Agradecimientos**

Expreso mis agradecimientos a:

Ingeniero Richard León Toro, docente y tutor de este trabajo de investigación por sus valiosas orientaciones y aportes.

A los profesionales jurados de este proyecto por su colaboración y apoyo en el desarrollo del proyecto.

Además, expreso mi gratitud al Instituto Universitario de La UNAD y su grupo de docentes y administrativos por contribuir a nuestra formación profesional durante el tiempo que he permanecido. De igual manera un especial reconocimiento a mis compañeros y amigos que me acompañaron en estos años de estudio.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera ayudaron a la culminación de este proyecto.

## **Resumen**

En este trabajo se presenta el diseño del plan de mejoramiento en el área administrativa de la empresa Indumetalicas Barrancabermeja la cual se dedica al tratamiento y revestimiento de metales, mecanizado, construcción de otras obras de ingeniería civil, fabricación de productos metálicos para uso estructural y montajes en estructuras metálicas, cubiertas, metalistería y soldadura en general.

Inicialmente, se desarrolló un diagnóstico direccionado a sus aspectos organizativos y funcionales. Luego se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa mediante una matriz DOFA, y a partir de esto se propuso un plan de mejoramiento administrativo y operativo.

**Palabras clave: Diseño, Diagnóstico, Plan de mejoramiento Metalmecánica, Organización**

## **Abstract**

This paper presents the design of the improvement plan in the administrative area of the company Indumetalicas Barrancabermeja which is dedicated to the treatment and coating of metals, machining, construction of other civil engineering works, manufacture of metal products for structural use and assemblies in metal structures, roofs, metalworking and welding in general. The company is made up of three workers including its owner José Manuel Pedroza Aguilar in charge of carrying out the activities of production and distribution of the products to customers located in Barrancabermeja, Yondó, Puerto Wilches and Sabana de Torres. This company offers its customers quality service contributing

A diagnosis was developed addressed to its organizational and functional aspects. Then strengths, weaknesses, opportunities and threats that are presented in the company were identified through a SWOT matrix, followed by an administrative and operational improvement plan.

**Keywords: Design, Diagnosis, Metalworking improvement plan, Organization**

## Contenido

pág

<b>Resumen</b>	<b>V</b>
<b>Abstract</b>	<b>VI</b>
<b>Lista de cuadr</b>	<b>X</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>2</b>
<b>Justificación</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos</b>	<b>4</b>
3.1 Objetivo general	4
3.2 Objetivos específicos	4
<b>Marco referencia</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes	5
4.2 Marco teórico	6
4.2.1 Empresa.	6
4.2.2 La organización de la empresa.	6
4.2.3 Fases del proceso organizativo.	7
4.2.4 El líder, clave para la organización empresarial.	8
4.2.5 Mejoramiento continuo.	9
4.2.6 Análisis DOFA.	10
4.3 Marco conceptual	11
4.3.1 Actividad.	11
4.3.2 Administración.	11
4.3.3 Cadena de mando.	11
4.3.4 Cliente.	11
4.3.5 Competencia.	11
4.3.6 Estrategias organizacionales.	11
4.3.7 Estructura organizacional.	11
4.3.8 Indicador.	12
4.3.9 Organigrama.	12
4.3.10 Procedimiento.	12
4.3.11 Proceso.	12
4.3.12 Servicios.	12

4.3.13 Ventas.	12
<b>Diseño metodológico</b>	<b>13</b>
5.1 Ubicación	13
5.2 Tipo de estudio	14
5.3 Instrumentos para la recolección de la información <sup>14</sup>	
5.3.1 Fuentes primarias.	15
5.3.2 Fuentes secundarias.	15
5.4 Metodología	15
5.4.1 Población y tamaño de muestra.	15
5.4.2 Desarrollo de un diagnóstico de la empresa enfocado a su organización y funcionamiento.	15
5.4.3 Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa Indumetálicas Barrancabermeja.	16
5.4.4 Planteamiento de una propuesta de mejoramiento administrativo y operativo de la empresa.	16
<b>Resultados y discusión</b>	<b>18</b>
6.1 Desarrollo de un diagnóstico de la empresa	18
6.1.1 Descripción de la empresa.	18
6.1.2 Elaboración del diagnóstico para la empresa Indumetálicas Barrancabermeja.	20
6.2 Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa Indumetálicas Barrancabermeja	27
6.3 Planteamiento de una propuesta de mejoramiento administrativo y operativo de la empresa	30
6.3.1 Reestructuración de la visión de la empresa.	37
6.3.2 Proposición del Organigrama.	37
6.3.3 Elaboración del Manual de funciones.	38
6.4 Costos para su implementación	46
<b>Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>50</b>



## Lista de figuras

pág

Figura 1.	La empresa como sistema	8
Figura 2.	Ubicación del municipio de Barrancabermeja y cabecera municipal	13
Figura 3.	Grado de Escolaridad	20
Figura 4.	Horarios de Trabajo	21
Figura 5.	Prestaciones sociales	22
Figura 6.	Trato del personal	22
Figura 7.	Tiempo vinculado a la empresa.	23
Figura 8.	Zona de corte y almacenamiento de materiales	25
Figura 9.	Zona de metalistería	25
Figura 10.	Zona de doblado	25
Figura 11.	Zona de latonería y pintura	26
Figura 12.	Organigrama propuesto para la empresa	38

## Lista de cuadros

pág

Cuadro 1. Matriz DOFA.	27
Cuadro 2. Plan de mejoramiento. Falta de planeación financiera.	31
Cuadro 3. Plan de mejoramiento. Concentración de responsabilidades administrativas en el gerente.	32
Cuadro 4. Plan de mejoramiento. Carencia de documentación y procedimientos en los procesos.	33
Cuadro 5. Plan de mejoramiento. Incumplimiento en los tiempos de pago por parte de los clientes.	34
Cuadro 6. Plan de mejoramiento. Información incompleta de clientes.	35
Cuadro 7. Plan de mejoramiento. Inexistencia de procesos administrativos estructurados.	36
Cuadro 8. Manual de funciones Auxiliar Administrativo	39
Cuadro 9. Manual de funciones Soldador	41
Cuadro 10. Manual de funciones Soldador Auxiliar	43
Cuadro 11. Manual de funciones Pintor	44
Cuadro 12. Costos para la implementación de la propuesta.	46

## Glosario

**ADMINISTRACIÓN:** proceso de estructurar y manejar los recursos orientados a alcanzar las metas, para llevar a cabo las tareas organizacionales, *Hitt, M. A.; Black, J. S. y Porter, L. W. (2006)* (Hitt, M. A.; Black, J. S. y Porter, L. W., (2006))

**AUTORIDAD:** principio del que deriva toda administración y. por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección, (Reyes P., Agustín, 2007).

**COMUNICACIÓN:** sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las ordenes de acción, necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas (Reyes P., Agustín, 2007).

**CONTROL:** cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**DIRECCIÓN:** la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**DIVISIÓN DEL TRABAJO:** trata de la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**EFICIENCIA.** Según los aportes de), eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**EFICACIA:** logro de los objetivos (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**ESTRATEGIA:** una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar (Fincowsky, E. B. F., 2007).

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS:** corresponde a la función administrativa de la cual se vuelve a construir un medio de planeación (Reyes P., Agustín, 2007) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**FUNCIONES:** determinación de cómo deben dividirse y asignar al personal las actividades especializadas, necesarias para lograr los objetivos de la empresa (Reyes P., Agustín, 2007) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**LIDERAZGO:** Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada (Gómez O., R. A., 2008).

**MISIÓN:** corresponde a lo que quiere ser la empresa, lo cual será un punto de referencia para tomar las acciones para lograrlo (Asensio, E. & Vásquez, B., 2009).

**MOTIVACIÓN:** procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir su meta (Robbins, S. P., 2004).

**OBJETIVOS:** son las expresiones cuantitativas o cualitativas de aquellos fines que la empresa desea alcanzar en un corto, mediano o largo plazo (Rodríguez V., J., 2005) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**ORGANIZAR:** es el establecimiento de una estructura internacional de roles para que las personas desempeñen en una organización (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**PLANEAR:** se refiere a seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere la toma de decisiones (Koontz, H. & Weihrich, H., 2004).

**POLÍTICAS:** elementos o principios que direccionan el accionar de una empresa, en la búsqueda del logro de sus objetivos planteados (Reyes P., Agustín, 2007).

**PROCEDIMIENTOS:** se refiere a la serie de labores unidas que componen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin específico (Rodríguez V., J., 2005) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** proceso cíclico que se fundamenta en realizar las funciones del administrador para guiar a la empresa (Jiménez, C., 2003) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**PROGRAMAS:** corresponden a los documentos que describen los pasos que se deben realizar en alguna de las unidades de un área específica de la organización (Rodríguez V., J., 2005) en (Osorio, R. & Osorio, R., 2013).

**VISIÓN:** hace alusión a la descripción de lo que la organización desea ser en el futuro, corresponde al propósito de la visión, siendo una guía para que esta cumpla con su propósito (Asensio, E. & Vásquez, B., 2009).

## **Introducción**

En el transcurso de la formación como administradores se ha tomado conciencia de la importancia de cada proceso administrativo para el éxito de una empresa, de cómo una adecuada planeación, garantiza mejores resultados, y de cómo el control, además de finalizar todo el ciclo administrativo, funciona como reto que alimenta todo este proceso.

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Barrancabermeja durante el año 2019, y tiene como propósito es el diseño de un plan que mejore el nivel administrativo de la empresa Indumetalicas Barrancabermeja, donde se evaluaron los procesos de planeación, organización, dirección y control, y a partir de esto, se propusieron acciones correctivas para cada caso.

Con este proyecto, se espera que se convierta en una herramienta de mejoramiento empresarial para la organización.

## **1. Planteamiento del problema**

Si no se fija un plan de organización la gestión y administración no será posible, deben sentarse las bases para que en la empresa haya un buen funcionamiento y para elementos asociados, por ejemplo, el control de riesgos, la gestión de calidad o los Recursos Humanos, entre otros (Business School).

En el caso de la empresa Indumetalicas Barrancabermeja se presentan algunas acciones inadecuadas en los procedimientos de carácter administrativos como entregas de pedidos a destiempo, no se lleva contabilidad, gastos, costos, entradas salidas, la gerencia no tiene un rol claro de sus funciones y carencia de un cronograma de desarrollo de actividades. Además, se observa un manejo de información de manera precaria, no se percibe el control y la supervisión en los procesos y procedimientos que allí se ejecutan, factores que limitan en su actividad diaria su desarrollo organizacional.

Como se puede observar, el panorama actual de la empresa muestra un manejo administrativo anticuado y poco práctico, disminuyendo su capacidad productiva y ende, sus ingresos y utilidades ya que las decisiones son tomadas por su dueño, el cual no presenta una formación organizativa y administrativa adecuada.

Es necesario que se apliquen estrategias actualizadas de carácter administrativo para mejorar la eficiencia y productividad para convertirla en una empresa líder en el sector metalmecánico del municipio y la región del Magdalena Medio.

Si se desarrolla un plan de mejoramiento se reestructurarán y optimizarán los procesos para mejorar el entorno organizacional con unos objetivos definidos que acrediten a la empresa Indumetalicas Barrancabermeja en la ciudad, mejorando sus relaciones comerciales, que contribuyan a su crecimiento en la producción, ingresos económicos y calidad de vida de sus trabajadores.

De esto surge la pregunta:

¿Cómo se mejorarían los procesos administrativos de la empresa Indumetalicas Barrancabermeja?

## **Justificación**

Una empresa debe tener clara la manera en que debe organizarse, y antes de empezar andar debe tener clara las tareas propias de su actividad comercial.

La empresa metalmecánica Indumetálicas Barrancabermeja tiene un área administrativa que no está organizada de la mejor manera para que cumpla de manera eficiente su labor; esto debido a no tienen unos manuales de funciones para sus trabajadores y por este motivo, no tienen claro cuáles son sus responsabilidades. La función administrativa esta sujeta solamente a la supervisión de las labores rutinarias, no preocupándose por proyectarse, estableciendo metas estratégicas con las cuales puedan ser más competitivos.

es de gran importancia darle atención y mejorar al área administrativa de la empresa, donde, con seguridad, la empresa tendrá un mejor rendimiento se verá los alcances en sus actividades, en donde los empleados asumirán más compromiso y responsabilidad, un gran sentido de colaboración y sentido de pertenencia; direccionándose a un camino mas competitivo.

Un trabajo de profundización permitiría que se apliquen lo aprendido a lo largo de la formación académica y evidenciar las aplicaciones de conocimientos teóricos ya en el campo empresarial. Más que un trabajo de grado el desarrollo de esta investigación. Es el propósito que me lleva a alcanzar el desarrollo personal y profesional, para servir a nuestro país aportando a las organizaciones y porque no como creadores de empresas.

El fin de este plan es encontrar soluciones que mejoren y puedan dar solución a los problemas administrativos que la empresa presenta.



## **Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Indumetálicas de Barrancabermeja.

### **3.2 Objetivos específicos**

Desarrollar un diagnóstico de la empresa enfocado a su organización y funcionamiento.

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa Indumetálicas Barrancabermeja.

Plantear una propuesta de mejoramiento administrativo y operativo de la empresa.

Establecer los costos para la implementación de la propuesta.

## Marco referencial

### 4.1 Antecedentes

En el momento de la conquista entre los años 1492-1500, la región estaba cubierta por una selva húmeda y caliente, donde los españoles encontraron solo un caserío al cual dan el nombre de La Tora. Siendo el puerto fluvial de comunidades sedentarizadas en tierras más altas del oriente en el valle alto del río Opón. Los orígenes de Barrancabermeja se remontan al año de 1536, en octubre cuando Gonzalo Jiménez de Quezada y Diego Hernández de Gallego, descubrieron el caserío llamado La Tora, *Ospino Núñez(1987)* (Reseña histórica de Barrancabermeja).

En mayo de 1847 por medio de la Ley, se dispuso elevar a Barrancabermeja como corregimiento con el nombre de Puerto Santander. Entre los años de 1870-1880 inicia la época de la explotación de los recursos naturales, dando paso a una economía de recolección de materia prima en bruto, saqueando los medios naturales de producción como, caucho, tagua y quina.

En 1902 el señor José Joaquín Bohórquez, recoge muestras de petróleo con el fin de interesar a los capitalistas colombianos y formar una sociedad. Esto sólo se dio en 1913, cuando llegó a Barrancabermeja el señor Roberto De Mares, iniciando trabajos de explotación de pozos de petroleros.

En noviembre de 1918, se descubrió el primer pozo de petróleo, comprobándose así la realidad del ya famoso líquido energético. Para ese entonces, Barrancabermeja contaba con una población de 1450 habitantes. En agosto de 1919, se firmó la escritura por la cual la concesión de mares fue traspasada oficialmente a la Tropical Oil Company. En abril 26 de 1922, Barrancabermeja es elegida como municipio por medio de la ordenanza número 13 (*Ospino Núñez, Rafael, 1987*).

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Empresa.**

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, debe ganar dinero para poder subsistir, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlos. De esta manera, el beneficio obtenido se revierte en los propietarios, y, a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos.

También existen otras finalidades, aparte del lucro, que motivan a la creación de empresas, como son el autoempleo, fines sociales (creación y mantenimiento del empleo y la riqueza para determinadas capas de la población o regiones), prestación de servicios a los ciudadanos (empresas municipales de servicios, como el transporte o la limpieza viaria), etcétera (McGraw Hill Education).

### **4.2.2 La organización de la empresa.**

Los objetivos y la estrategia para lograrlos constituyen la función de planificación, mientras que su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita. En la estructura de la empresa conviven, en armonía o conflictivamente, la organización formal y la organización informal (Manene, L. M., 2011).

#### **- Organización formal.**

Son las acciones que se incluyen en el plan de empresa desde la constitución de la misma y que pretenden regular las actividades corporativas, asignar roles, diseñar departamentos, elegir responsables y, en último término, dar entidad a la organización. Es estática, jerárquica y suele plasmarse en documentos de carácter oficial conocidos por todos los integrantes.

Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstos de antemano por la organización. Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa (Davila L. De Guevara, C., 2001).

### **- Organización informal.**

Se trata de la estructura social que complementa a las estructuras corporativas formales. O dicho en otras palabras, son los comportamientos, las interacciones y las relaciones personales y profesionales que se tejen en el día a día de cada empresa. Se caracterizan por ser flexibles y estar en permanente evolución. Lo más habitual es que se produzcan de forma espontánea, aunque eso no quiere decir que no deban estar reguladas de alguna forma. Precisamente, esa labor le corresponde a la organización formal, que de alguna forma se convierte en el marco de dichos comportamientos e interacciones (Davila L. De Guevara, C., 2001).

### **4.2.3 Fases del proceso organizativo.**

Para brindar organización a una empresa es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

- Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.
- Efectuar la división de esta actividad.
- Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
- Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
- Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
- Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

Al configurar la organización podemos considerar la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma

intencional, establezca el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa (McGraw Hill Education).

La empresa se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el «todo», es decir la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido. A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama sinergia (del griego sinergia, que quiere decir «cooperación»). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que produciría cada parte por separado. Ver Figura 1.

Figura 1. La empresa como sistema



Fuente: MCGRAW HILL EDUCATION. La organización en la empresa.

#### 4.2.4 El líder, clave para la organización empresarial.

En los modelos de organización empresarial, el líder es mucho más que una voz de mando. Se trata, ante todo, de una facultad relacionada con la gestión y que casi siempre recae en los directivos o gerentes. Esta figura es muy importante en los procesos de organización empresarial, pues de los líderes depende en gran parte el funcionamiento de los procesos internos. Las principales funciones de quien ejerza el liderazgo en un proceso de este tipo se pueden resumir de la siguiente manera (OBS, 2019):

- Asignación de deberes a los integrantes de la compañía.
- Delegación de autoridad en jefes o encargados.
- Gestión del factor humano y de la capacidad de los equipos de trabajo.

- Supervisión de las actividades corporativas.
- Intervención en aquellos casos que necesiten soluciones o correcciones.
- Generación de confianza en los otros niveles jerárquicos.
- Asignación de responsabilidades en función de las habilidades.

#### **4.2.5 Mejoramiento continuo.**

La mejora continua, según lo definido en la norma ISO 9000 tiene por objetivo aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, la mejora debe ser una actividad continua al interior de la empresa y procede de la información obtenida de clientes, auditorias, revisión del SGC, que suministran el insumo de todo aquello que tiene una oportunidad de ser mejorado para el bien del cliente y de la empresa (Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC, 2015).

Es importante que todos los integrantes de la organización tengan como parte de sus objetivos la mejora continua de cada uno de los procesos que se establecen y de los cuales los colaboradores forman parte esencial del éxito en la mejora de los procesos ya que diariamente con la ejecución de los procesos, la recepción de reclamos y el comportamiento de los indicadores pueden identificar cuáles procesos demandan mejoras y proponer los cambios a realizar o ejecutarlos si esto se encuentra dentro de su alcance (Berna Zipa, M. M., 2015).

La reingeniería es el termino adecuado cuando se trata de rediseñar procesos, consiste en la realización de una revisión detallada y fundamental de los procesos actuales para luego reinventarlos con el objetivo de alcanzar las mejoras necesarias e incluso superar las expectativas. Las mejoras alcanzadas dentro de estos procesos deben orientarse a disminuciones en costos, tiempos de ejecución, tiempos de respuesta al cliente, entre otros (Berna Zipa, M. M., 2015).

Es importante tener en cuenta que en términos de reingeniería el rediseño del proceso se interpreta y se ejecuta de manera radical, no es suficiente con pequeños cambios en la realización, sino que el cambio en este caso es desde el origen del proceso hasta su culminación, es decir, pueden haber cambios en las entradas, el procesamiento y las salidas obtenidas, los cambios se realizaran dentro de toda la cadena del proceso (Berna Zipa, M. M., 2015).

#### **4.2.6 Análisis DOFA.**

También conocido como FODA o DAFO, es una simple matriz de cuatro secciones, cada una conteniendo un listado de características relacionadas a un aspecto específico del objeto a analizar. Estos aspectos son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Ponce Talancón, 2006).

El DOFA es una forma sorprendentemente sencilla de obtener un vistazo compacto y completo sobre una empresa, producto o proyecto.

Según sus siglas, la matriz DOFA define los aspectos internos y externos que favorecen o impiden el buen funcionamiento de la organización. La matriz se desglosa de la siguiente manera:

##### **- Debilidades (D).**

Hace referencia a los aspectos internos que de una u otra manera impiden el crecimiento empresarial o que entorpecen el cumplimiento de los objetivos planteados.

##### **- Oportunidades (O).**

Se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa.

##### **- Fortalezas (F).**

Son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas.

##### **- Amenazas (A).**

Son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada.

## **Marco conceptual**

### **4.3.1 Actividad.**

Es la suma de tareas; normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso que normalmente se desarrolla en un departamento o función (Excelencia Empresarial, 2019).

### **4.3.2 Administración.**

“proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados” (Koontz, H.; Wehrich, H. y Cannice, M., 2012)

### **4.3.3 Cadena de mando.**

Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien (Koontz, H.; Wehrich, H. y Cannice, M., 2012).

### **4.3.4 Cliente.**

Representa la figura central de un negocio y define la estrategia del mismo, la gama de los productos que hace la empresa y si la empresa va a prosperar. Se debe tener un vínculo estrecho y directo con los clientes (Haas Edersheim, E., 2007).

### **4.3.5 Competencia.**

Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente (Banco de la República de Colombia, 2018).

### **4.3.6 Estrategias organizacionales.**

Son los planes generales de acción en los cuales una empresa busca alcanzar sus metas y cumplir su misión. Estos planes se refieren a la organización total de una compañía pequeña de un solo producto y cada unidad estratégica de negocios dentro de una empresa grande de muchos productos y negocios (Galbraith, J. R., 1995).

### **4.3.7 Estructura organizacional.**

“Corresponde a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa” (Dávila L. De Guevara, Carlos, 2001).



#### **4.3.8 Indicador.**

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad (Universidad de Granada, 2007).

#### **4.3.9 Organigrama.**

Es una representación gráfica de una organización, revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad (Dávila L. De Guevara, Carlos, 2001).

#### **4.3.10 Procedimiento.**

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse (Escuela Europea de Excelencia, 2019).

#### **4.3.11 Proceso.**

Consiste en la transformación de las entradas (insumos) en salidas (productos, bienes o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc (Agudelo Tobón, L. F., 2008).

#### **4.3.12 Servicios.**

Corresponde al conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio es una potente herramienta de marketing (Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J.).

#### **4.3.13 Ventas.**

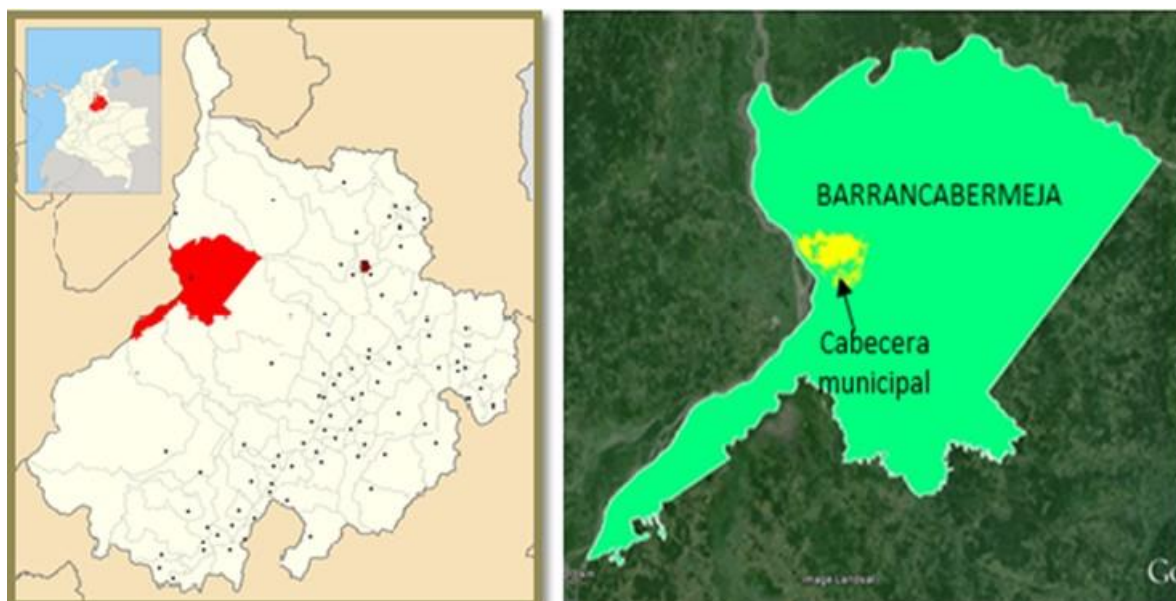
Es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen esta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo (Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J.).

## Diseño metodológico

### 5.1 Ubicación

El proyecto se desarrollará en el municipio de Barrancabermeja, que se está ubicado en la parte centro occidental del departamento de Santander, en la provincia De Mares. Posee una extensión territorial de 1347,83 Km<sup>2</sup>, de los cuales 1317,46 km<sup>2</sup> corresponden al área rural, que equivale a un 97,76% del territorio, mientras que el área urbana posee una extensión de 30,37 km<sup>2</sup>, correspondiente al 2,26% del territorio municipal (Municipio de Barrancabermeja, 2010). (Ver Figura 2).

Figura 2. Ubicación del municipio de Barrancabermeja y cabecera municipal



Fuente: MUNICIPIO DE BARRANCABERMEJA. Oficina de planeación municipal de Barrancabermeja. 2016 y Google Earth Pro. 2018.

El territorio municipal en su mayor parte es plano, y corresponde al valle del río Magdalena; riegan sus tierras los ríos Oponcito, Sogamoso, La Colorada, numerosas quebradas y corrientes menores, así como las ciénagas Brava, Castillo, San Juan, San Silvestre, Miramar, Del Castillo y Zarzal (Municipio de Barrancabermeja, 2010).

## **5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio desarrollado fue exploratorio ya que se busca promover la familiarización con la situación problemática por parte del investigador, para que se identifiquen las variables más relevantes, proponga otros cursos de acción, plantee bases idóneas para investigaciones posteriores y especifique cuál de esas alternativas es la más viable para una provechosa asignación de los recursos de la empresa.

La investigación a desarrollar cumple con estas características, ya que mediante la observación directa y entrevistas se realizarán análisis que ayuden al desarrollo razonable de las diversas etapas del proyecto (Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M., 2015).

También es de tipo descriptivo, ya que este tipo de investigación tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Además, identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos. También descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

También recurre a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También se pueden utilizar informes y documentos desarrollados por otros investigadores. En muchas ocasiones se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información que se obtiene es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos (Mendez Alvarez, C. E., 2001).

La investigación que se desarrollará es descriptiva, pues no se restringe sólo a la presentación del diagnóstico de la organización, sino también a la definición de estrategias que conlleven a la mejora de su desempeño empresarial, que garantice de alguna manera su funcionamiento adecuado y competitivo.

## **5.3 Instrumentos para la recolección de la información**

Son los elementos físicos o herramienta a través de los cuales se recoge la información necesaria para alcanzar los objetivos específicos de la investigación. El tipo de fuentes se clasifican en primarias y secundarias (Gallardo de Parada, Y. & Moreno Garzón, A., 1999):

### **5.3.1 Fuentes primarias.**

Esta información se obtendrá mediante el desarrollo de una encuesta que se aplicará a los trabajadores y clientes de la empresa.

### **5.3.2 Fuentes secundarias.**

Se analizarán estudios, previstas, libros que estén relacionados con el desarrollo de la administración, organización y mercadeo de la industria metalmecánica en la ciudad y la región.

## **5.4 Metodología**

### **5.4.1 Población y tamaño de muestra.**

La población hace referencia al conjunto de elementos definidos en el espacio y en el tiempo, que están afectando al mismo problema, objeto de estudio, y de los cuales se desea obtener una información. Los elementos de la población pueden ser familias, empresas, personas, trabajadores, etc. (Lobato, L. & López, M. A., 2004). La población es definida y se trabajará con el 100% de ella y está constituida por todos los empleados que trabajan en la empresa, correspondiente a 3 empleados.

### **5.4.2 Desarrollo de un diagnóstico de la empresa enfocado a su organización y funcionamiento.**

En esta etapa del proyecto, se hará un diagnóstico de la empresa Indumetálicas Barrancabermeja, que servirá como base para el desarrollo su plan de mejoramiento.

**Actividad 1. Describir la empresa.** Inicialmente se hizo una descripción de la empresa, de su historia, razón social, misión, visión, organización interna, actividades que desarrollan y descripción de procesos mediante información que fue suministrada por la gerencia de la organización.

**Actividad 2. Realizar entrevistas.** Se realizaron entrevistas al gerente y colaboradores donde se conoció otros aspectos de la empresa que sirvieron como soporte para la elaboración del diagnóstico de las áreas funcionales. Para esto, se desarrolló un cuestionario al personal que labora en ella, que se muestra a continuación:

1. ¿Qué nivel de estudios tiene?
2. ¿se siente cómodo con los horarios de trabajo?
3. ¿le ofrece la empresa buenas prestaciones sociales?

4. ¿Existe un buen ambiente laboral entre trabajadores y jefes?
5. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?
6. ¿Cree usted que la empresa requiere una mejora estructural y administrativa?

**Actividad 3. Desarrollar visita.** Con esta visita a las instalaciones de la empresa, se recopiló información mediante la observación de algunos aspectos relacionados con la parte administrativa y operativa de la empresa. Se elaboró una lista de chequeo para verificación del estado actual de la empresa.

Con esta información recopilada, se realizó un análisis.

#### **5.4.3 Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa Indumetálicas Barrancabermeja.**

Para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización se recurrió a la información de la fase anterior.

**Actividad 1. Elaborar matriz DOFA.** Consistió en la construcción de una matriz de cuatro secciones, cada una conteniendo un listado de características relacionadas a un aspecto específico del objeto a analizar. Estos aspectos serán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades se obtuvieron de un proceso llamado “Análisis Interno”, que tiene que ver con nuestra oferta en sí, en tanto que las oportunidades y amenazas se identificaron en otro proceso llamado “Análisis Externo”, que tiene que ver con su entorno.

**Actividad 2. Analizar la matriz DOFA.** Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se hará una breve descripción y análisis de ellas.

#### **5.4.4 Planteamiento de una propuesta de mejoramiento administrativo y operativo de la empresa.**

En esta etapa, se propuso un plan de mejoramiento administrativo como operativo de la empresa, tomando como base los resultados de la matriz DOFA.

**Actividad 1. Definir las estrategias de mejoramiento.** De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico y la matriz DOFA, se plantearon las estrategias, que, con su aplicación, contribuyan a corregir las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización para que sea más

eficiente, rentable y competitiva. Esto se desarrolló mediante fichas, en donde se establecieron su nombre, descripción, objetivos, metas, responsable y beneficios.

**Actividad 2. Determinar los costos de su implementación.** Una vez haya sido definida la propuesta, se estimó su costo para su implementación y se incluyó en la ficha de cada estrategia.

## Resultados y discusión

### 6.1 Desarrollo de un diagnóstico de la empresa

#### 6.1.1 Descripción de la empresa.

No posee política de calidad, desde el punto de vista financiero, la empresa no cuenta con un balance general anual organizado

#### - Información general de la empresa (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017).

- \* **Razón social:** Indumetálicas Barrancabermeja
- \* **Contacto:** José Manuel Pedroza Aguilar
- \* **RUT:** 91421694-9
- \* **Dirección:** Calle 33 No. 46-156 Barrio Los Pinos
- \* **Teléfono:** 037-6204129 – 3166190770
- \* **e-mail:** jomape0303@gmail.com

#### - Misión.

La misión de la empresa Indumetálicas Barrancabermeja es: “Somos una empresa con más de 23 años, al servicio de nuestros clientes realizando importantes proyectos como fabricación, restauración y remodelación de estructuras metálicas e instalaciones. La experiencia nos permite contar con el respaldo y la confianza para la realización de obras comerciales e industriales, contando con un equipo que trabajan de forma segura, en un entorno seguro, respetando y cumpliendo los estándares de calidad” (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017).

#### - Visión.

La visión de la empresa es: “Crecer como una empresa que apoya a su grupo de trabajo y brinda a sus clientes el mejor servicio con la mejor calidad, para posicionarnos en la industria como un equipo calificado y eficiente” (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017).

#### - Valores.

“Buscamos establecer la mejor relación con nuestros clientes, con el fin de mantener la credibilidad y confianza en la entrega oportuna y la responsabilidad de servicio acordado, preocupándonos de los mínimos detalles”.

“Creemos que el principal activo son nuestros clientes y las personas que trabajan en la empresa promoviendo el diálogo, la ética, la participación, el compromiso y la responsabilidad, esto como referencia y principio de nuestra empresa” (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017).

**- Servicios ofrecidos por la empresa.**

La empresa cuenta con los siguientes servicios (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017):

- Tratamiento y revestimiento de metales, mecanizado.
- Construcción de otras obras de ingeniería civil.
- Fabricación de productos metálicos para uso estructural.
- montajes en estructuras metálicas, cubiertas, metalistería y soldadura en general.

No presenta organigrama, tampoco presenta manual de perfiles, cargos y funciones de sus empleados. No presenta un esquema de los procesos que ejecuta la empresa.

**- Adelantos tecnológicos.**

Indumetálicas Barrancabermeja se ha distinguido por ser una organización pequeña que ha forjado su nombrado crecimiento mediante el aprovechamiento de los saberes prácticos de sus trabajadores, donde se destaca la receptividad de su propietario, su disposición a escuchar sugerencias externas, avances tecnológicos, además de estar abierto al cambio y modernización dentro de la empresa, siempre y cuando la favorezca.

Respecto a los avances tecnológicos, es importante recalcar las herramientas que utiliza y los productos que genera, como la transformación de láminas y acero para la industria petrolera y de la construcción en general. Lo que hace necesario la aplicación de estándares de calidad rigurosos, lo que implica poseer herramientas de trabajo que brinden su segura y cómoda manipulación, por otra parte, se utilizan otros equipos que ofrecen a la labor manual desarrollar otras tareas que requieran más potencia. A raíz de esto, Indumetálicas Barrancabermeja para llevar a cabo sus productos, se ha empeñado en conseguir los equipos, máquinas y herramientas indispensable para su fin.

En cuanto haya sea necesario desarrollar un producto nuevo, se hace el esfuerzo posible conseguir las herramientas para fabricarlo, sin temor realizar la inversión en equipos novedosos, pensando en que eso implicará en el desarrollo tecnológico de la empresa y



consecuentemente, beneficios económicos. Teniendo claro que a razón de esto se va reemplazando las herramientas anticuadas por otras más modernas y haciendo mantenimiento constante a las vigentes.

**- Abastecedores.**

Para esto, se implementa la modalidad de pedir lo que sea necesario, debido a que en Indumetálicas Barrancabermeja se labora con el mismo proceder, es decir, según los clientes necesiten un producto, los pedidos de las materias primas a los abastecedores se hacen de la misma forma. recalcando que se ha recurrido a los mismos abastecedores en los últimos años, debido a la calidad de sus materiales, a la confianza depositada y facilidad de créditos cuando sea necesario. La empresa, ha realizado algunos cambios pequeños para aquellos clientes un tanto más exigentes, y está presta hacia la creatividad e innovación, si es necesario buscar un nuevo abastecedor de materia prima para innovar, se realiza el cambio de tal forma que genere satisfacción en los clientes y en el desarrollo de la organización.

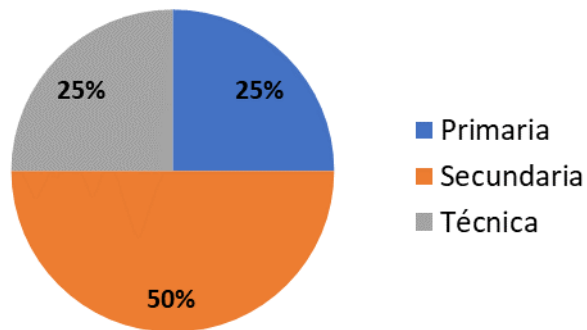
**6.1.2 Elaboración del diagnóstico para la empresa Indumetálicas Barrancabermeja.**

Para esto, se realizó el siguiente cuestionario con sus respectivos resultados.

**- Aspecto humano**

1. ¿Qué nivel de estudios tiene?

Figura 3. Grado de Escolaridad

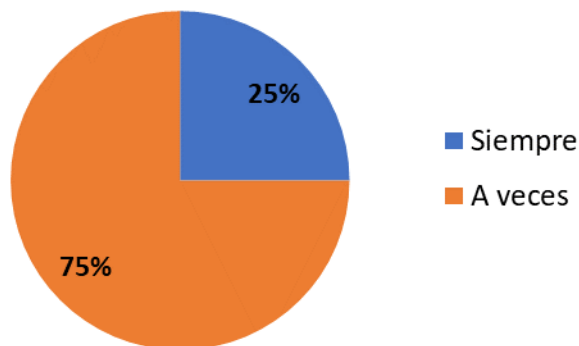


Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se aprecia que el 50% de los trabajadores poseen formación secundaria, mientras que un 25% tiene formación primaria y otro 25% tiene formación técnica. Esto sugiere que los empleados adquieran una formación o capacitación en el campo que ellos laboran en la empresa, lo cual representará un gran aporte en el desarrollo y rendimiento de la empresa.

2 ¿se siente cómodo con los horarios de trabajo?

Figura 4. Horarios de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

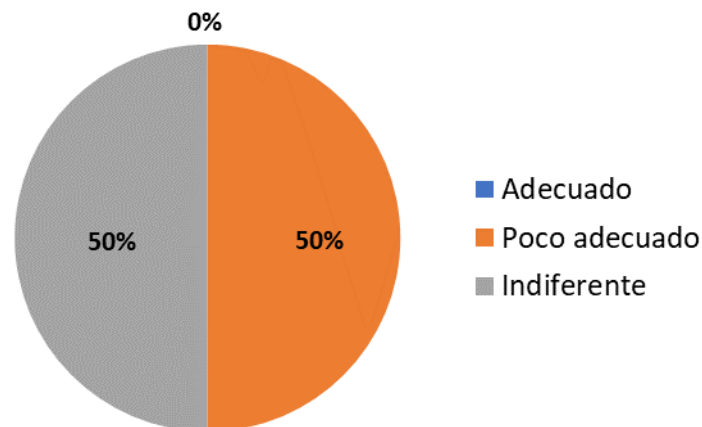
En la Figura 4 se puede observar que un 75% de los trabajadores están de acuerdo en ciertas ocasiones en los horarios asignados, debido a que les quita tiempo para compartir con la familia, se reduce el descanso y por lo tanto, puede inferir en el rendimiento de los trabajadores. El 25% restante está de acuerdo, ya que no tienen compromisos familiares o de otro tipo que les impiden o intervengan en sus horarios de trabajo. Algo importante que debería

realizar la gerencia es la planificación del desarrollo de los trabajos y aprovechar de la mejor manera al personal, asignando labores específicas en las cuales éstos están capacitados o presenten mayores destrezas.

3. ¿le ofrece la empresa buenas prestaciones sociales?

Según lo visto en la Figura 5, la mitad de los trabajadores dicen que la empresa les ofrece un plan adecuado de prestaciones sociales, sin embargo, el otro 50% dice que es aceptable a las condiciones de trabajo realizadas, pero que debería haber otros incentivos.

Figura 5. Prestaciones sociales

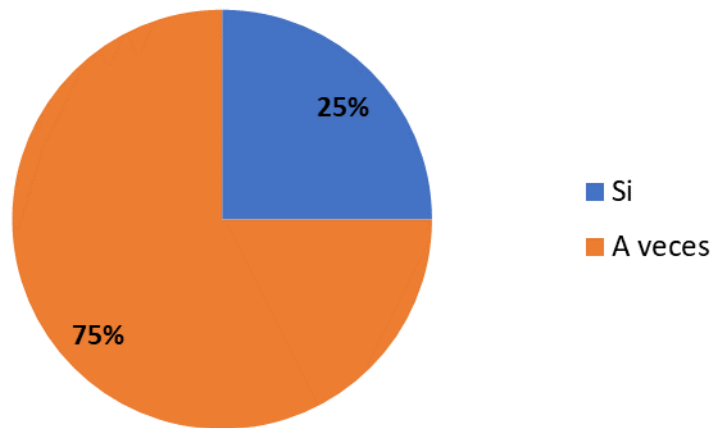


Fuente: Elaboración propia.

La empresa debe revisar el plan de prestaciones sociales actual y establecer una serie de incentivos por trabajo realizado, lo cual mejoraría la eficiencia en el desarrollo de las tareas realizadas.

4. ¿Existe un buen ambiente laboral entre trabajadores y jefes?

Figura 6. Trato del personal

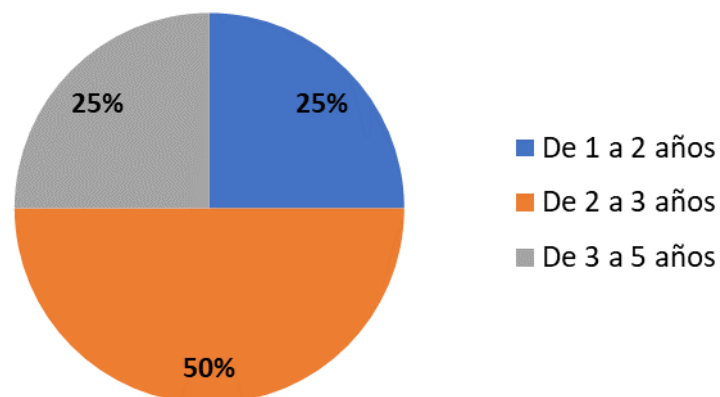


Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 6, el 25% expresa que existe buen trato sobre ellos de los superiores. El 75% restante dice que en ciertas ocasiones esto ocurre. Es importante que la empresa revise o desarrolle actividades o establezca espacios en los cuales los directivos y empleados se integren con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, esto ayuda mucho a que todos los trabajadores mejoren su clima laboral y por ende, el rendimiento en el desarrollo de sus tareas.

5 ¿Qué tiempo tiene trabajando en la empresa?

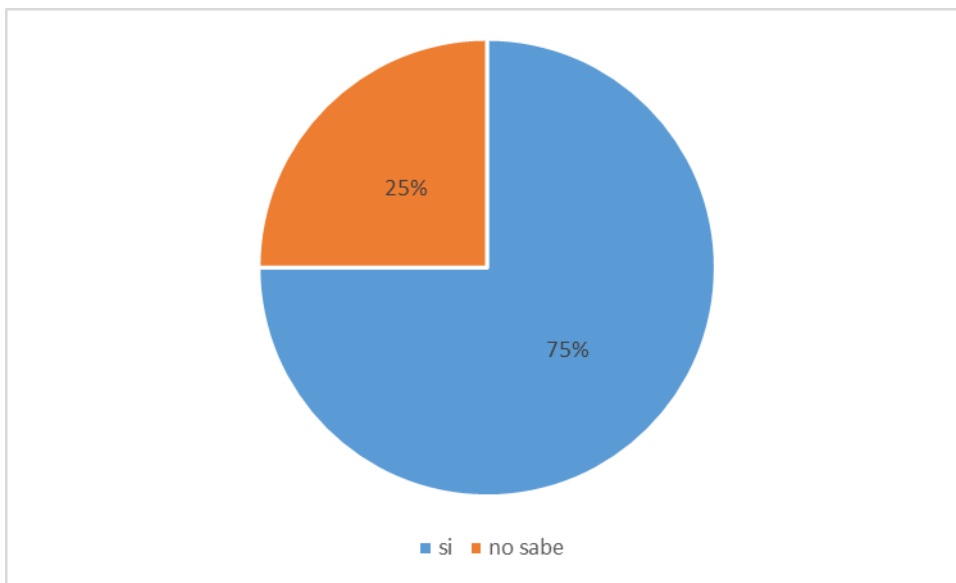
Figura 7. Tiempo vinculado a la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Según lo observado en la Figura 7, el 50% de los empleados tienen entre 2 y 3 años de estar laborando en la empresa. Un 25% entre 1 y 2 años y el 25% restante lleva entre 3 a 5 años. Esto indica que la empresa no brinda a sus empleados las garantías o condiciones para una permanencia a largo plazo de su personal. Esto conlleva a tener un personal de confianza y de poco conocimiento de las actividades propias de la empresa, además, puede implicar poca credibilidad en el trabajo por parte de los clientes. Es recomendable garantizar un plan de mercadeo para afianzar a la empresa en el mercado del sector lo que garantizaría la estabilidad de los mismos.

¿Cree usted que la empresa requiere una mejora estructural y administrativa?



A la respuesta de este interrogante los trabajadores de Indumetalicas en un 75 % coincide en que es necesario ciertos cambios para mejorar, consideran que hace falta una secretaria o asistente en la administración ya que por uno u otro motivo el jefe se ausenta y no hay quien atienda las inquietudes y necesidades correspondiente a la parte administrativa.

Solo un 25% no sabe o le es indiferente.

**- Desarrollo de la visita.**

Se realizó una visita a la empresa para verificar el desarrollo de las actividades generales de la empresa, tanto en su organización, condiciones de trabajo y distribución de áreas de trabajo.

Figura 8. Zona de corte y almacenamiento de materiales



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8 se observa la zona de corte y almacenamiento de materiales, en donde se presenta algo de desorganización, ya que no posee la demarcación adecuada de las zonas de trabajo y los corredores por donde deben desplazarse los trabajadores de manera segura. Se destaca buen aseo del área.

Figura 9. Zona de metalistería

Figura 10. Zona de doblado



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 9 se observa el área de metalistería, la cual es reducida para el desarrollo de las tareas que ahí se realizan. Se debe organizar mejor. Mientras en el área de doblado, la cual se aprecia en la Figura 10, se encuentra debidamente organizada y aseada y con espacio suficiente para que los trabajadores realicen su tarea.

Figura 11. Zona de latonería y pintura



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la zona de latonería y pintura, que se ve en la Figura 11, se puede percibir la falta de organización y señalización, sin embargo, se presenta bastante aseada.

Un aspecto general que se observó fue la utilización de la indumentaria adecuada para el desarrollo de las tareas en cada sección, pero se debe mejorar en aspecto como el uso de la camisa por dentro, máscaras antigás, principalmente.

## 6.2 Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa Indumetálicas Barrancabermeja

Para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización se recurrió en parte a la información de la fase anterior. Con esto se realizó la matriz DOFA que se aprecia en el Cuadro 1.

En ella se establecieron los factores internos más relevantes que afectan a la empresa (Debilidades y fortalezas) además de los factores externos que pueden impactar el desarrollo administrativo y operativo de la misma (Amenazas y oportunidades).

**Cuadro 1. Matriz DOFA.**

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dualidad de mando.</li> <li>2. Sistema de comunicación débil.</li> <li>3. Falta de planeación financiera.</li> <li>4. Concentración de responsabilidades administrativas en el gerente.</li> <li>5. No hay documentación y procedimientos en los procesos.</li> <li>6. Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes.</li> <li>7. no hay una base de datos completa sobre los clientes.</li> <li>8. No existe una parte administrativa ordenada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena calidad de productos y servicios.</li> <li>2. Conocimiento técnico.</li> <li>3. Son claras las cotizaciones y facturaciones.</li> <li>4. El servicio a clientes y proveedores es bueno.</li> <li>5. Buenos precios.</li> <li>6. Referencias en el mercado son buenas.</li> <li>7. La mayoría de los clientes se encuentra en Barrancabermeja.</li> <li>8. Clientes con más de 1 año de tiempo de permanencia.</li> <li>9. sus productos son garantizados y con una buena demanda.</li> </ol>
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia fuerte.</li> <li>2. Generación de exclusividad de productos por parte de la competencia.</li> <li>3. Ingreso de nuevos competidores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir un programa de gestión de calidad.</li> <li>2. Actualización del portafolio de servicios.</li> <li>3. Desarrollar o adquirir un sistema contable.</li> <li>5. Organizar el pago de los servicios priorizando los que son fundamentales para el desarrollo de la empresa evitando deudas y cortes de</li> </ol>



	<p>servicio.</p> <p>Documentar un Sistema de gestión salud y Seguridad en el trabajo</p> <p>6. realizar un manual y Reglamento de trabajo</p> <p>7. Crear una base de datos de Clientes y proveedores.</p> <p>8. Aplicar nuevas tecnologías, usar Redes sociales y reinención.</p> <p>9. Atraer nuevos clientes con productos innovadores</p> <p>10. Capacitación de la personal actualización de conocimientos para mejoramiento de la empresa</p> <p>11. Contratación de personal calificado para las áreas determinadas.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis de la matriz:**

#### **Debilidades.**

Una de las debilidades que se detectaron fue la dualidad de mando, debido probablemente, por la inexistencia de un organigrama y de un manual de funciones. Esto trae como consecuencia, malestar en la organización, aumenta la confusión en las órdenes recibidas, y no se percibe adaptabilidad social del trabajador en la empresa, debilitando a la misma.

En lo relacionado con el sistema de comunicación débil, puede estar relacionado al caso anterior, y es debido a la falta de explicación de las tareas por parte del jefe inmediato y a la inexistencia de los manuales de funciones de los empleados. Debido a esto, se generan problemas de tipo social y mal desarrollo de algunas tareas.

Una de las debilidades encontradas en la empresa es la falta de planeación financiera, la cual puede ser a causa de que no existe una contabilidad adecuada que lleve los gastos, costos y presupuestos, no se lleva un control de registros de pagos a terceros, y aunque se contrate un contador externo, no hay como tal alguien que lleve de manera organizada los balances y los registros contables de la empresa, al menos cada dos meses; no se cuenta con

una actualización de la información financiera; inexistencia de una base de datos donde se pueda consultar datos financieros pasados o de años anteriores; no tiene un plan financiero para desarrollar contratos; además, se tienen créditos a largo plazo que llevan a una alta mora en los pagos de intereses. Esto como consecuencias trae la poca liquidez que le permite financiar proyectos grandes, reducción de las utilidades y las ganancias, atrasos en los pagos de cuentas pendientes, la inexistencia de grandes posibilidades de mejorar el capital, la falta de confiabilidad en la información para la toma de decisiones de compras e inversión y finalmente, desconocer hacia donde se dirigen las metas financieras y productivas de la Empresa.

En cuanto el cumulo de responsabilidades administrativas en el gerente, la posible causa radica en la falta de apoyo en delegar funciones en lo administrativo a la persona encargada del área, para evitar los olvidos y las tareas a realizar oportunamente.

Debido a que no hay una adecuada recepción de documentación y manejo de los procedimientos no hay métodos que identifiquen, una retroalimentación de errores. Esto trae como consecuencias la repetición en errores continuos para la realización de futuros proyectos.

Por falta de un seguimiento estricto y de llevar una correcta base de datos de cobranza y cartera, se presentan los incumplimientos de pagos por parte de los clientes, que conlleva a disminuir las finanzas de caja y a la vez trae consigo el pago oportuno de salarios, proveedores y liquidez para pagos de las actividades de la empresa.

La carencia de información de los clientes, fue una dificultad detectada en la empresa, debida posiblemente a que no se delegan funciones en la empresa y el movimiento del cargo administrativo, lo que provocaría poca fiabilidad en la información suministrada por el lado administrativo.

Otra de las dificultades encontradas es que no cuentan con procesos administrativos estructurados, debido posiblemente, por la ausencia de oportunidad en la información contable y de un profesional con formación en áreas administrativas y financieras. Esto puede llevar a que la información sea errónea, impidiendo la planeación administrativa; por otra parte, generaría dificultad en la toma de decisiones a largo plazo, que le permitan su sostenimiento.

### **6.3 Planteamiento de una propuesta de mejoramiento administrativo y operativo de la empresa**

A continuación, se muestra en los cuadros, la propuesta de mejoramiento administrativo y operativo que se estableció para Indumetálicas Barrancabermeja. En donde se establecen los componentes, ya sean operativos o administrativos; Los objetivos para contrarrestar cada debilidad.

Para cada una de ellas se definen las actividades, tareas, el indicador, los medios de verificación, acciones de seguimiento, fecha de finalización y los respectivos responsables.

Cuadro 2. Plan de mejoramiento. Falta de planeación financiera.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Falta de planeación financiera						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1. Registrar la contabilidad	1.1 Llevar balance de ingresos y egresos. 1.2 Planeación de gastos.	$\frac{\text{Gastos Registrados}}{\text{Gastos Totales}}$	Archivos de registros contables	Revisión de los registros de manera aleatoria	Al finalizar cada mes	Área contable y Gerencia
2. En base a la información contable y capacidad financiera se realizara la toma de decisiones	2.1 Se analizará la viabilidad de los contratos antes de iniciarlos 2.2 Elaborar planeación de los costos presupuestos de los contratos, para su cumplimiento. 2.3. Establecer un plan de recursos financieros que no generen altos intereses.	$\frac{\text{Costo del contrato}}{\text{Disponibilidad total}}$  $\frac{\text{Costos del contrato}}{\text{Valor del contrato}}$	Soportes de estudios contables	Hacer un análisis para determinar la rentabilidad de cada contrato esto antes de ejecutarse, hacer el seguimiento y una vez terminado el contrato.	Al culminar cada contrato.	Gerencia
3. realizar una reunión mensual con el área contable con el fin de evaluar el cierre de mes	3.1 Mantener actualizado los libros contables	$\frac{\text{Nro. de registros contables}}{\text{Nro. de operaciones contables}}$	Informes financieros y contables	Cronograma de reuniones con la parte administrativa	Mensual	Área contable y gerencia

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Plan de mejoramiento. Concentración de responsabilidades administrativas en el gerente.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Concentración de responsabilidades administrativas en el gerente						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1. Implementación de registros contables diarios	1.1 Establecer los trabajos de intervención directa de la Gerencia, delegando las operativas administrativa	<p>Actividades admin. que ejecuta el Gerente</p> <p>Total actividades admin.</p>	Disminución de tareas administrativas para el Gerente	Validación de las tareas realizadas y asignadas a la Gerencia.	Enero de 2020.	Gerente
2. Cronograma y agenda de tareas.	2.1 Establecer el orden y prioridad de las labores administrativas.		Cumplimiento de tareas para la auxiliar administrativa	Revisión de labores asignadas a la auxiliar administrativa.	Diciembre de 2020.	Gerente

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Plan de mejoramiento. Carencia de documentación y procedimientos en los procesos.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Carencia de documentación y procedimientos en los procesos						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1. Documentación procesos Inadecuados	<p>1.1 crear un método de evaluación del servicio prestado en tiempo real.</p> <p>1.2. Diseño de un protocolo para registrar quejas y reclamos de clientes y proveedores, hacerle seguimiento</p> <p>1.3 realizar reuniones periódicas socializando los errores para evitar caer en repeticiones.</p> <p>1.4 Mantener un dialogo constante con los clientes para dar solución pronta a las peticiones.</p> <p>1.5. Evaluar a través de encuestas de satisfacción del cliente los proyectos realizados.</p>	<p><u>Quejas resueltas</u></p> <p><u>Quejas interpuestas</u></p>	<p>Registros de Cumplimiento de quejas y reclamos y evaluación del servicio.</p> <p>Base de datos que registre las quejas y reclamos.</p>	<p>Rastreo de los errores a través de la documentación</p> <p>Socializar y capacitar al personal de la empresa</p>	<p>Diciembre de 2021.</p>	<p>Gerencia Área administrativa</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Plan de mejoramiento. Incumplimiento en los tiempos de pago por parte de los clientes.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Incumplimiento en los tiempos de pago por parte de los clientes						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1. Diseño estructural de cartera	<p>1.1 Crear una política de crédito con el fin de dar facilidades de pago a sus clientes</p> <p>1.2 pedir anticipos en aquellos contratos que sean de poca o de gran inversión.</p> <p>1.3. capacitar la parte administrativa en relación a los temas de cartera, recuperación de capital.</p> <p>1.4. Realizar un estudio en cuanto a la forma de pagos de clientes nuevos antes de cerrar un negocio.</p> <p>1.5. Crear una base de datos, para que se lleve de forma organizada y actualizada los pagos de los clientes</p>	cartera Movimiento de	<p>Provisión mensual de cartera.</p> <p>Análisis del comportamiento de los clientes</p>	<p>Revisión de estado de cartera mensual.</p> <p>Seguimiento al recaudo telefónico de la cartera antes de vencerse.</p>	Diciembre de 2021.	Gerente. Auxiliar Administrativo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Plan de mejoramiento. Información incompleta de clientes.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Información incompleta de clientes						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1 Crear una base de datos, donde se recopile la información de clientes en las bases de datos.	<p>1.1 Validación de la información a través de una comunicación con la gerencia y el asistente administrativo con el fin de ratificar la información.</p> <p>1.2. Realizar un registro con la información de cada cliente</p>	$\frac{\text{Nro. de clientes registrados}}{\text{Nro. total de clientes}}$	Base de datos con la información recopilada de los clientes	Validar y actualizar trimestralmente en el sistema los datos de los clientes.	Diciembre de 2021.	Asistente administrativo

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 7. Plan de mejoramiento. Inexistencia de procesos administrativos estructurados.

Componente: Administrativo						
Objetivo: Robustecer la parte administrativa de la empresa						
Debilidad: Inexistencia de procesos administrativos estructurados						
Actividades	Tareas	Indicador	Medios de verificación	Acciones de seguimiento	Fecha de finalización	Responsable
1. Ejecución de las observaciones presentadas por un profesional del área administrativa y financiera.	1.1 Adaptar los procesos administrativos, y corregir los que tienen. 1.2 Adquirir los servicios de un profesional con mucho conocimiento en la parte contable que de buenos aportes y mantenga actualizada para mejoramiento de la empresa	Esquema de procesos	Procedimientos documentados	Actualización continua del esquema de procesos.	Junio de 2020	Gerente. Contador. Auxiliar administrativa

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.1 Reestructuración de la visión de la empresa.**

En la visión de una organización se describe el objetivo que espera alcanzar a futuro. Se refiere a la expectativa ideal que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir dichas metas (Economipedia).

Actualmente, la visión de la empresa es: “Crecer como una empresa que apoya a su grupo de trabajo y brinda a sus clientes el mejor servicio con la mejor calidad, para posicionarnos en la industria como un equipo calificado y eficiente” (Indumetálicas Barrancabermeja, 2017). Sin embargo, no define el campo de acción de la empresa, ni el tiempo para cumplirlo.

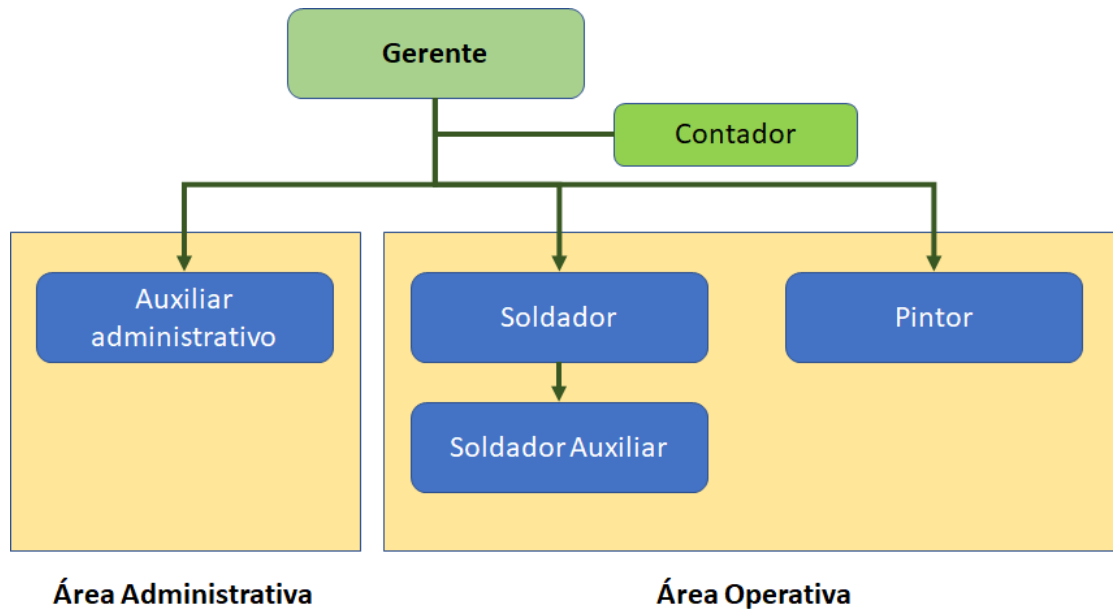
Se propuso la siguiente visión: “Indumetálicas Barrancabermeja será para el 2025 una empresa reconocida en la ciudad y el Magdalena Medio dentro en el sector metalmecánico, donde nuestros servicios de diseño, calidad y cumplimiento estarán regidos con las normas de nuestra Industria, que nos llevará a beneficiar a nuestros clientes con productos y servicios de la más alta competitividad con un equipo calificado y eficiente”.

### **6.3.2 Proposición del Organigrama.**

El organigrama en una empresa es fundamental ya que su finalidad es presentar, de manera clara y directa, la estructura jerárquica de la organización. Desde la alta gerencia, pasando por los mandos medios y empleados, deben figurar ahí todos los cargos y funciones. Esta representación sirve de apoyo a la división interna, además, contribuye a la agilización de procesos y permite minimizar los obstáculos que puedan existir entre la compañía y actores externos, como proveedores y socios.

En el caso de Indumetálicas Barrancabermeja, al ser una empresa bastante pequeña en su organización, se planteó el siguiente organigrama, sencillo, en donde se incluye como staff, el aspecto contable. La empresa es liderada por su propietario, que tiene el rol de gerente el cual tiene a cargo al resto del personal, que corresponde al auxiliar administrativo, que es el responsable del área administrativa y al soldador y pintor de manera directa, quienes son los responsables en el área operativa. El soldador tendrá a cargo al auxiliar de soldadura. Ver figura 12.

Figura 12. Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3 Elaboración del Manual de funciones.

Teniendo en cuenta la estructura organizacional de la empresa, se propusieron los siguientes manuales de funciones, cuya finalidad será la de permitir a los empleados una perspectiva lúcida relacionadas a las tareas y actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Los manuales que se citarán a continuación detallan el cargo, área de dependencia, descripción del cargo, el jefe inmediato, personal a cargo, funciones o actividades, habilidades que debe poseer el encargado del puesto y estudios, conocimientos y experiencia que debe poseer.

A continuación, se muestran los respectivos manuales de funciones de cada trabajador de Indumetálicas Barrancabermeja.

Cuadro 8. Manual de funciones Auxiliar Administrativo

Manual de funciones INDUMETALICAS BARRANCABERMEJA			
<b>Cargo:</b>	<b>Auxiliar Administrativo</b>	<b>Recurso y equipos de Manejo:</b>	- Computador -escritorio -papelería - Grapadora - Impresora -archivos -Teléfono
<b>Área o dependencia:</b>	Administrativa		
<b>Descripción del cargo:</b>	Realizar actividades que garanticen el cumplimiento de metas contables y administrativas de la empresa. Brindar una excelente atención manteniendo conservación del clientes y proveedores. Cumplir las responsabilidades asignadas por el gerente		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente	<b>Equipo de seguridad:</b>	-Silla ergonómica -Guantes látex -equipo de limpieza
<b>Personal a cargo:</b>	Ninguno		
<b>Funciones o Actividades:</b>	Implementación de registros contables diarios Facturación, documentación y papelería de la empresa Organizar la información suministrada por los clientes y hacer seguimiento. Organizar la parte contable de la empresa para para evaluar los cierres contables con el contador encargado. Tomar los pedidos, las solicitudes del cliente y atención al cliente Atención al cliente.		
<b>Habilidades:</b>	Puntualidad Excelente presentación personal Toma de decisiones que lleven al mejoramiento de la empresa Eficacia Manejo de una excelente comunicación Conocimientos contables	<b>Condi ones de trabajo:</b>	- Iluminación -sentada 80% - Ventilación -

	Manejo de atención al cliente		Temperatura - organización
Estudios o conocimientos y experiencia:	Técnico, Tecnólogo o profesional en áreas administrativas		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Manual de funciones Soldador

Manual de funciones INDUMETALICAS BARRANCABERMEJA			
<b>Cargo:</b>	Soldador		<b>Recurso y equipos de Manejo:</b> -Máquina de Soldadura -Soplete -Compresor -dobladora -Cortadora -Pulidora -maza -Piqueta -Esmeril -Electrodos -Metro
<b>Área o dependencia:</b>	Operativa		
<b>Descripción del cargo:</b>	Realizar actividades que garanticen el cumplimiento de metas operativas y productivas de la empresa. Mantener la conservación y calidad de los equipos y maquinarias de la empresa Interpretar planos, figuras, ideas y ordenes de trabajo suministradas por el gerente y el cliente Doblaje, Soldadura en general. Brindar una excelente atención Cumplir las responsabilidades asignadas por el gerente		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente		<b>Equipo de seguridad:</b> -Caretas de soldadura -Gafas de seguridad -Tapabocas con filtro -Guantes para soldar -Overol -Botas -Protector de oídos
<b>Personal a cargo:</b>	ninguno		
<b>Funciones o Actividades:</b>	Soldadura de piezas metálicas Doblaje Corte de piezas Calibración de máquinas y equipos		
<b>Habilidades</b>	Puntualidad Toma de decisiones que lleven al mejoramiento de la empresa Responsabilidad en el trabajo	<b>Condiciones de trabajo:</b>	-Iluminación -Ruido -De pie en

	Eficacia Manejo de una excelente comunicación		95%  -Ventilación con espacio amplio -Temperatura a veces altas
<b>Estudios o conocimientos y experiencia:</b>	Técnico, Tecnólogo o profesional en áreas administrativas		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 10. Manual de funciones Soldador Auxiliar

Manual de funciones INDUMETALICAS BARRANCABERMEJA			
<b>Cargo:</b>	Soldador Auxiliar	<b>Recursos y equipos de Manejo:</b>	-Lija -Limpiones -escobas -Compresor -máquina de Soldar -Brocha y rodillos -productos disolventes -Mesa preparar de pintura
<b>Área o dependencia:</b>	Operativa		
<b>Descripción del cargo:</b>	Realizar actividades que garanticen el cumplimiento de metas operativas y productivas de la empresa. Brindar una excelente atención manteniendo conservación del clientes y proveedores. Cumplir las responsabilidades asignadas por el gerente		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente, Soldador	<b>Equipo de seguridad:</b>	-Gafas de seguridad -Tapabocas con filtro -Guantes -Overol -Botas -Protector de oídos
<b>Personal a cargo:</b>	Ninguno		
<b>Funciones o Actividades:</b>	Limpiar equipos y maquinaria de trabajo. Alistar y preparar pulidoras y equipos de soldadura. (careta, pulidora, cincel cables) remover excesos de <b>soldadura</b> y fundición. Lijar Estar atento a lo que solicite el soldador o jefe inmediato		
<b>Habilidades:</b>	Puntualidad Responsabilidad en el trabajo Eficiencia Manejo de Buena comunicación	<b>Condiciones de trabajo:</b>	-Iluminación -Ruido -De pie en 90% -Ventilación con espacio amplio
<b>Estudios o conocimientos y experiencia:</b>	Estudios Básicos, técnico, experiencia		-Temperatura -Lavadero (limpiar brochas

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro 11. Manual de funciones Pintor

Manual de funciones INDUMETALICAS BARRANCABERMEJA			
<b>Cargo:</b>	Pintor	<b>Recurso y equipos de Manejo:</b>	-Lija -Pinturas -Soplete -Compresor -Espátula -Brocha y rodillos -productos disolventes -Mesa preparar de pintura
<b>Área o dependencia:</b>	Operativa		
<b>Descripción del cargo:</b>	Organizar y garantizar el acabado del producto, utilizando las técnicas de preparado y uniformidad de la pintura industrial Cumplir las responsabilidades asignadas por el gerente		
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente	<b>Equipo de seguridad:</b>	Gafas de seguridad Tapabocas con filtro Guantes Overol Botas Protector de oídos
<b>Personal a cargo:</b>	Ayudante		
<b>Actividades:</b>	Limpiar equipos de trabajo. Lijar y Pintar piezas metálicas Remover excesos de pintura y quitar pintura anterior. Pintar en acabado los diferentes productos solicitados por el cliente.		
<b>Habilidades:</b>	Puntualidad Conocimiento de las normas de seguridad aplicación de pintura Toma de decisiones que lleven al mejoramiento del producto Responsabilidad en el trabajo Eficacia. Manejo de una excelente comunicación	<b>Condicione s de trabajo:</b>	Iluminación Ruido De pie en 95% Ventilación con espacio amplio Temperatura Lavadero (limpiar brochas
<b>Estudios o</b>	Técnico, Tecnólogo o años de experiencia		

conocimientos y experiencia:			
------------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 Costos para su implementación

Los costos se establecieron para un horizonte de 1 año, por lo tanto, no fue necesario incluir en la proyección de los recursos; tanto de financiación como los de inversión, el Índice de Precio al Consumidor (IPC) del presente año.

El monto de recursos necesarios para la implementación del plan de mejoramiento para el año 2020 es de \$ 6.665.000,00.

En el cuadro 12, se presentan los resultados del análisis financiero realizado

Cuadro 12. Costos para la implementación de la propuesta.

Actividades		Costo anual
	Planeación financiera	700.000,00
	Delegación de responsabilidades	1.000.000,00
	Documentación de procedimientos en los procesos	950.000,00
	Establecimiento de tiempos de pago a los clientes	420.000,00
	Actualización de la información de los clientes	1.750.000,00
	Elaboración de procesos administrativos	1.845.000,00
<b>Total</b>		<b>6.665.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el costo anual para la implementación de la propuesta asciende a \$6.665.000,00, lo cual se puede realizar mediante financiación a un tiempo menor de 2 años, dependiendo de los ingresos de la empresa. Sería una buena inversión ya que mejoraría el rendimiento y funcionamiento de la organización.

## Conclusiones

Después de haber realizado el respectivo análisis a la empresa Indumetálicas Barrancabermeja, del diagnóstico realizado se pudo establecer que una empresa que genera confianza a sus clientes, esto debido a la calidad de sus productos.

La empresa delega y sobrecarga todas las funciones administrativas en el gerente, debido a que no se delegan funciones, lo que hace que la auxiliar administrativa se vuelva pasiva y no aporte un valor agregado a su trabajo.

No se encuentran documentados los procedimientos del área administrativa, por lo que es confuso para los nuevos empleados, el conocimiento y desarrollo de los procesos, lo que trae como consecuencia que cada trabajador lleve a cabo las actividades bajo su propio criterio, desarrollando diversos formatos, lo que conlleva a un manejo ambiguo de información, sin parámetros definidos y de baja confiabilidad.

El sistema contable de la empresa presenta deficiencias, convirtiéndose en un obstáculo en la toma de decisiones de carácter financiero, debido a que no existen registros, se presentan datos erróneos, carencia de estandarización de la información, trayendo como consecuencia el retardo en la construcción de los estados financieros.

No se lleva un control de ingresos y egresos que le permitan a la empresa recoger cartera a tiempo, y cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores de manera organizada, o tomar decisiones donde no extiendan tanto los plazos de pago de materiales adquiridos.

No cuentan con estados financieros actualizados, conllevando a no tener claridad con cuánto dinero cuenta la empresa realmente. Esto genera inseguridad en el momento de afrontar proyectos grandes que le permitan fortalecer más la economía de la empresa.

Indumetálicas Barrancabermeja no cuenta con una política clara de rotación de cartera, dificultando muchas veces los pagos a sus proveedores, la cobertura de gastos financieros y la capacidad de aumentar o mejorar los recursos para emprender nuevos proyectos; esto la obliga a financiarse con otras formas tales como préstamos bancarios o personales u otras entidades. Haciendo que se comprometan las utilidades.

La implementación del plan de mejoramiento se proyectó para 1 año, el cual tiene un costo para el año 2020 es de \$ 6.665.000,00.

## **Recomendaciones**

Se debe confirmar que el que la parte o el área administrativa que contrate la empresa, como la secretaria o asistente administrativa presente una formación básica contable, de tal manera que pueda cumplir con las funciones señaladas para el cargo.

Cabe destacar la importancia de documentar los procesos administrativos y técnicos con una política de estandarización respecto a la manera de registrar la información.

Se debe implementar de manera urgente el plan de mejoramiento desarrollado para que la empresa mejore en sus aspectos organizacional y operativo que le permitan ser competitivos y mantenerse en el mercado del sector.

Establecer estrategias de calificación del servicio prestado en cada proyecto terminado que les permita tomar correcciones inmediatas con la finalidad de establecer relaciones de confiabilidad en el cliente.

Establecer mecanismos como libros diarios, en los cuales se registren las compras, cuentas por cobrar y cuentas pagadas por fechas. Evitando que se generen intereses por mora y multas fiscales en auditorias de la Dian.

Se debe crear una página web en la cual se haga la publicidad donde se ofrezcan los servicios, a todos sus posibles clientes. Como también elaborar volantes que los den a conocer a nivel local, lo que contribuirá a fortalecer la imagen corporativa.

La empresa debe elaborar lo más pronto posible su política de calidad, ya que esta permite una mejor organización y cumplimiento de sus actividades,

## Bibliografía

- Agudelo Tobón, L. F. (2008). *Gestión por procesos*. Bogotá, Colombia: INCONTEC.
- Asensio, E. & Vásquez, B. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Banco de la República de Colombia. (08 de 11 de 2018). *Competencias del mercado*. (Banco de la República de Colombia) Obtenido de [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias\\_del\\_mercado](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado)
- Berna Zipa, M. M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Bogotá D.C., Colombia.
- Business School. (s.f.). *Organización empresarial: características, tipos y objetivos*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona. Recuperado el 9 de noviembre de 2018, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/organizacion-empresarial-caracteristicas-tipos-y-objetivos>
- Dávila L. De Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración* (Segunda edición ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Dávila L. De Guevara, Carlos. (2001). *Teorías organizacionales y administración* (Segunda ed.). Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Economipedia. (23 de 08 de 2019). *Visión de la empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html#:~:text=La%20visi%C3%B3n%20de%20una%20empresa,c%C3%B3mo%20planea%20conseguir%20sus%20metas.&text=La%20defini%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n,equipo%20ejecutivo%20de%20la%20empresa>.
- Escuela Europea de Excelencia. (22 de 07 de 2019). *ISO 900:2015 ¿Qué diferencia hay entre proceso y procedimiento?* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/01/iso-9001-2015-diferencia-proceso-procedimiento/>
- Excelencia Empresarial. (22 de 04 de 2019). *Excelencia Empresarial. Gestión integrada. Conceptos básicos*. Obtenido de [http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_integrada.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_integrada.htm)
- Fincowsky, E. B. F. (2007). *Organización de las empresas* (Tercera ed.). México, México: McGraw Hill.

- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations, An executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Gallardo de Parada, Y. & Moreno Garzón, A. (1999). *Módulo 3. Recolección de la información*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: ICFES.
- Gómez O., R. A. (01-06 de 2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en la micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*(24), 68-87.
- Haas Edersheim, E. (2007). *Enseñanzas de Peter Drucker. Consejos finales del padre de la administración moderna*. Ciudad de México, México: McGraw - Hill.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández C., C. y Baptista L., M. P.. (s.f.). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill editores.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2015). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill editores.
- Hitt, M. A.; Black, J. S. y Porter, L. W. ((2006)). *Administración* (Novena ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- Indumetálicas Barrancabermeja. (2017). *Brochure*. Barrancabermeja, Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC. (2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. ICONTEC.
- Jiménez, C. (2003).
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global* (12 ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M.. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (Decimacuarta ed.). Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Lobato, L. & López, M. A. (2004). *Investigación comercial*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.
- Manene, L. M. (2011). *Organización empresarial: definiciones, evolución y escuelas organizativas*. <. Recuperado el 08 de 05 de 2018, de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- McGraw Hill Education. (s.f.). *La organización en la empresa*. McGraw Hill. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Mendez Alvarez, C. E. (2001). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw - Hill.



- Municipio de Barrancabermeja. (2010). *Plan de Ordenamiento territorial*. Barrancabermeja, Colombia.
- OBS, B. S. (17 de 02 de 2019). *OBS Bussiness School. Organización empresarial: características, tipos y objetivos*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/organizacion-empresarial-caracteristicas-tipos-y-objetivos>
- Osorio, R. & Osorio, R. (2013). *Análisis del proceso administrativo en la empresa Café Camisetas*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Ospino Núñez, Rafael. (1987). *Reseña histórica de Barrancabermeja*. Bogotá, Colombia: Editorial Colombia Nueva Ltda.
- Ponce Talancón, Humberto. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 16. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Reyes P., Agustín. (2007). *Administración Moderna*. Ciudad de México, México: LIMUSA Noriega editores.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez V., J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores S.A.
- Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J. (s.f.). *Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición*. (Decimocuarta ed.). Ciudad de México, México: McGraw – Hill.
- Universidad de Granada. (2007). *Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores*. Granada, España: Universidad de Granada. Recuperado el 28 de 5 de 2019, de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>