



**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AMS AISLAMIENTOS,
MONTAJES Y SERVICIOS, A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**DIEGO LEONARDO AGUDELO OVIEDO
AUTOR**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ, COLOMBIA
2016**



**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA AMS AISLAMIENTOS,
MONTAJES Y SERVICIOS, A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

DIEGO LEONARDO AGUDELO OVIEDO

AUTOR

**Presentado para optar al título de Especialista en
Gestión para el Desarrollo Empresarial**

GABRIEL RODRÍGUEZ

ASESOR

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
VICERRECTORÍA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
BOGOTÁ, COLOMBIA**

2016

AGRADECIMIENTOS

Sea esta la oportunidad para agradecer a Dios y a mis padres por su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Palabras Clave.....	5
Keyboard.....	5
1. Introducción	6
2. Análisis de Entornos / Sector	8
2.1. Macro Entorno.....	8
2.2. Micro Entorno.....	9
2.3. Entorno Misional.....	10
2.4. Entorno Estratégico.....	11
3. Diagnóstico Organizacional	13
3.1. Problema.....	13
3.2. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.....	13
3.2.1. Diagnóstico Matrices EFI, EFE.....	14
3.2.2. Recolección de Información.....	17
3.2.3. Análisis de la Información compilada.....	19
4. Propuesta de Solución.....	22
4.1. Referentes Teóricos.....	22
4.1.1. Marco Teórico.....	22
4.1.2. Marco Conceptual.....	29
4.1.3. Marco Legal.....	30
4.1.4. Marco Geográfico.....	31
4.1.5. Marco Histórico.....	31

4.2.	Descripción de la Solución	32
4.2.1.	Planeación Estratégica propuesta	33
4.2.2.	Estructura Organizacional.....	35
4.3.	Implementación de la Propuesta	38
5.	Plan de Acción	41
5.1.	Balanced Score Card	41
5.2.	Mapa Estratégico	45
5.3.	Cronograma	46
5.4.	Indicadores KPI	47
5.5.	Costos	49
6.	Conclusiones y Recomendaciones	51
7.	Bibliografía	53
8.	Webgrafía	53

Listado de Tablas

Tabla 1	12
Tabla 2	14
Tabla 3	15
Tabla 4	46
Tabla 5	49
Tabla 6	50

Listado de Imágenes

Imagen. 1 Estructura Organizacional	35
Imagen. 2 Mapa Estratégico	45
Imagen. 3 KPI	48

Resumen

El documento da cuenta de un diagnóstico empresarial realizado a la empresa AMS Aislamientos, Montajes y Servicios; así mismo, de un plan de mejoramiento organizacional, que consiste en la construcción de un plan estratégico y una estructura organizacional adecuado a la organización, planteados con base en las acciones actuales y proyecciones de la empresa que fueron esbozados por el gerente.

De acuerdo a los requerimientos de la organización, la implementación del plan de mejoramiento estará a cargo del gerente de la empresa con base en un cronograma y unas condiciones sugeridas por el autor del documento.

La investigación diagnóstica permitió evidenciar el poco conocimiento del empresario en la gestión administrativa de su organización aunque cuenta con experiencia empírica en el desarrollo del objeto social de su empresa.

De acuerdo al análisis realizado, con base en las dinámicas de la organización y al mercado específico, se proyectó un crecimiento continuo y considerable de la empresa, con la implementación del plan de mejoramiento, lo que permitirá que la esta tenga la posibilidad de ampliarse a mediano plazo.

Para el desarrollo de un plan de mejoramiento para la empresa objeto de estudio se tuvo en cuenta el macro y micro entorno, así como la competencia, los productos y servicios ofrecidos por la organización, la estructura actual, los procesos y la proyección de la empresa.

Abstract

The Document reports a diagnosis made for the company “AMS Aislamientos, Montajes y Servicios” and, an organizational improvement plan, which involves the construction of a strategic plan and the development of the adequate organizational structure for the company, all this based on current actions and future projects of the company that were defined by the management area.

According to the requirements of the organization, implementation of the improvement plan will be in charge by the manager of the company based on a timetable and the conditions suggested by the author.

Diagnostic research study showed the following; the manager has little knowledge of the administrative management but has empirical experience in developing corporate purpose of his company.

According to the analysis, based on the dynamics of the organization and specific market, a continuous and substantial growth of the company and the possibility of expanding to medium term, is possible, based on the corrected implementation of the improvement plan as was projected.

For the development of this improvement plan to this company, the study took into account the macro and micro environment and competition, products and services offered by the organization, the current structure, processes and the projection of the company.

Palabras Clave

Mejoramiento empresarial, plan estratégico, estructura organizacional, gestión del cambio, gestión empresarial.

Keyword

Strategic plan, organizational structure, business improvement, business management, change management.

1. Introducción

La creación de empresas en el país en los últimos años, ha sido impulsada por el gobierno colombiano como parte de las estrategias nacionales para el crecimiento de la economía, de acuerdo a los objetivos institucionales enmarcados en convenios y tratados internacionales.

Esta apertura política para contribuir y apoyar el crecimiento de la economía a partir de incentivos al emprendimiento, ha permitido que muchos sectores se hayan fortalecido, posibilitando, además, el mejoramiento en los procesos internos de las empresas, es por esta razón y por el alto grado de competitividad empresarial que se hace necesario que las empresas ya constituidas se reinventen, fomentando cambios internos en pro del mejoramiento de la estructura administrativa y de la producción de la organización, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado.

Considerando lo anterior, desde un análisis específico a la microempresa AMS Aislamientos, Montajes y Servicios se propone un Plan de Mejoramiento para la empresa que involucra la creación de una planeación estratégica y un replanteamiento de su estructura organizacional, que finalmente permitan proyectar a la empresa como una organización a la vanguardia del mercado, posicionándola como una empresa innovadora en su sector. Considerando lo anterior, es de aclarar que el presente documento propondrá un plan de mejoramiento para la empresa AMS Aislamientos, Montajes y Servicios bajo dos premisas, la creación de un plan estratégico y la creación de una estructura organizacional coherente a sus necesidades, que será acompañado de una estrategia para su implementación en la empresa, lo que significa que el presente documento no dará cuenta de la implementación, por cuanto es una tarea asignada y solicitada por el Gerente de la organización.

Situación actual de la empresa

La empresa, objeto de estudio para el presente documento, es una organización colombiana creada hace 6 años cuyos inversionistas y personal, cuentan con más de 30 años de experiencia en el sector objetivo de la empresa, que son los aislamientos

térmicos para altas y bajas temperaturas. Los productos y servicios de la organización se desarrollan bajo los siguientes pilares fundamentales: la innovación, la competitividad, la responsabilidad social y empresarial, las políticas de calidad, entre otros.

La organización no cuenta con un plan estratégico definido, ni una estructura organizacional clara, por desconocimiento del propietario de la organización, lo que dificulta el crecimiento de la empresa.

Consideraciones específicas para la creación del Plan de Mejoramiento

Para el desarrollo del Plan de Mejoramiento se tuvo en cuenta que una planeación estratégica y una estructura organizacional generarán un crecimiento considerable de la empresa en términos económicos. Asimismo, un diagnóstico general de la empresa permitirá desarrollar un adecuado plan de mejoramiento y una acertada estrategia de implementación, consecuentes con la madurez de la empresa para realizar y aceptar cambios organizacionales.

2. Análisis de Entornos / Sector

2.1. Macro Entorno

El mundo se viene recuperando de una crisis económica mundial arrastrada desde 2008, cuyos hitos se evidencian en las caídas de las bolsas de valores de Estados Unidos, Europa y la región Asia – Pacífico de septiembre de ese año. Para algunos analistas los factores fueron principalmente: la falta de regularización económica, los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de los productos, la crisis alimentaria y energética mundial, así como crediticia, hipotecaria y desconfianza de los mercados.

En este panorama mundial el Fondo Monetario Internacional - FMI, previó un crecimiento económico mundial del 3,5% para 2015, estimando para América Latina un crecimiento del 1,2%, un promedio de entre 1 y 2 puntos por debajo del crecimiento de los años anteriores, lo que permite visualizar una desaceleración en el crecimiento de la región.

Así las cosas, Colombia más que acelerar su crecimiento, lo que pretende es mantenerse, considerando su situación política, económica y social, permitiendo una estimación de crecimiento de 3,8% para 2015 en contraste con la proyección estimada de 4,5% previsto inicialmente, pero con miras a posibilitar este crecimiento, de acuerdo al Balance 2014 y Perspectivas 2015 de la ANDI¹.

Según el informe de Industria de Enero – Diciembre 2014 del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio de Colombia, los sectores con impactos negativos en su crecimiento fueron: **Los productos de la refinación de petróleo** (-12,2%), **productos de caucho** (-18,1%), **la fabricación de maquinaria y aparatos de uso**

¹ ANDI, siglas de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

especial (-16,0%), entre otros, viéndose afectados principalmente por la disminución de los costos del crudo en el mercado internacional.

Desde lo Político y Social, en 2014, Colombia se enfrentó a un posible cambio de Gobierno con elecciones presidenciales que dio como ganador al Presidente Santos, quien planteó su reelección con la consigna de que en su segundo periodo podría alcanzar la paz con el grupo terrorista de las FARC, cuyas conversaciones iniciaron formalmente bajo su primer mandato en septiembre de 2012.

Finalizado el 2014 y con base en lo anterior, el Gobierno presentó el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2014 – 2018, cuyas bases principales son: Paz, Equidad y Educación, que finalmente fue aprobado el 5 de mayo de 2015 por el Congreso de la República. Este Plan establece la disposición política estatal para incrementar el desarrollo económico con el cual se presente apoyar al sector industrial del país principalmente con los articulados de su capítulo 1, que habla sobre competitividad e infraestructuras estratégicas.

Así las cosas, se visibiliza disposición política para apoyar al sector industrial en Colombia a pesar de la situación mundial, haciendo que este crezca en la medida que se fortalezcan otros sectores de la sociedad.

2.2. Micro Entorno

Uno de los factores por el cual, en 2014 y en 2015, las industrias en Colombia no han alcanzado el desarrollo proyectado es la disminución acelerada del valor del barril del crudo en el mercado internacional, que sin lugar a dudas ha puesto a las industrias directas y derivadas en un grave aprieto, por cuanto se han disminuido la exportaciones y sus costos de venta, lo que ha generado bajos ingresos (divisas) a la economía del país.

Sin embargo, aunque este es un problema que afecta el desarrollo económico de todos los sectores industriales, el sector de los aislamientos térmicos para la refinación y/o transporte del crudo hasta su refinería se ha mantenido continuo, por cuanto a pesar de la disminución en los costos de venta, el crudo se debe seguir procesando para su distribución como materia prima para diferentes productos del mercado, por lo que se seguirán requiriendo mantenimientos preventivos o correctivos de las plantas especializados en él y para el procesamiento del crudo.

Esto no quiere decir que el sector no se afecte en algún momento, lo que quiere decir es que el impacto a la industria del aislamiento especializado en crudo será pausado y/o dará tiempo a que el sector petrolero se recupere. En este sentido, es posible, de acuerdo los indicadores del sector, que las grandes firmas petroleras del país como Ecopetrol disminuyan su producción alargando los periodos de mantenimiento y corrección, lo que en un futuro inmediato si podría afectar directamente los ingresos del sector de aislamientos térmicos para la industria petrolera.

Sin embargo, es de resaltar que el sector del aislamiento térmico es dinámico, por lo que considerando lo anterior y la versatilidad de los productos y servicios en relación con el aislamiento térmico, es posible que las empresas que hoy le ofrecen estos servicios al sector petrolero, cambien de sector a otros como del textil, de alimentos, de la construcción, los servicios, etc. como por ejemplo refrigeración y/o calentamiento para altas temperaturas, aislamientos de sonido (entretenimiento y cultura), entre otros, disminuyendo su impacto directo.

2.3. Entorno Misional

AMS no contempla un desarrollo misional. Esta organización se creó como una idea de negocio familiar que fue creciendo de manera empírica con base en las necesidades del mercado, sin un direccionamiento estratégico definido que pudiera

orientar un crecimiento sólido que garantice su estabilidad, permanencia y proyección en el mercado.

2.4. Entorno Estratégico

El sector de los aislamientos térmicos en Colombia es un mercado emergente, que ha crecido de la mano del desarrollo industrial (hidrocarburos, textiles, servicios, laboratorios y alimentos), que ha sido continuo en los últimos 10 años.

Es en este contexto en que AMS desarrolla su oportunidad de negocio, específicamente, en hidrocarburos, en Antioquia, Arauca, Boyacá, Cundinamarca, Casanare, Meta y Santander.

GEOGRÁFICA		ACTIVIDAD	PRODUCTO	TAMAÑO	BENEFICIO
Antioquia	Caucasia	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos
	Itagüí	Textiles	Aislamientos en cañuela, fibra de vidrio y aluminio.	Pequeñas, medianas y grandes Empresas	
		Laboratorios		Grandes Empresas	
	Medellín	Servicios		Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas	
Arauca	Yopal	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos
Boyacá	Miraflores	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos
		Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	
		Textiles	Aislamientos en cañuela, fibra de vidrio y aluminio.	Pequeñas, Medianas y Grandes	

Cundinamarca	Bogotá			Empresas	Ahorros de recursos
		Laboratorios	Aislamientos en cañuela, fibra de vidrio y aluminio.	Grandes Empresas	
		Alimenticios	Aislamientos en cañuela, fibra de vidrio, Poliuretano y aluminio.	Grandes y Medianas Empresas	
Casanare	Monterrey	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos
	Yopal				
Meta	Acacias	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos
	Puerto Gaitán				
	Rubiales				
Santander	B/meja	Hidrocarburos	Chaquetas Aislantes Removibles para altas temperaturas.	Grandes Empresas	Ahorros de recursos

Tabla 1

3. Diagnóstico Organizacional

3.1. Problema

AMS Aislamientos, Montajes y Servicios, no ha desarrollado un crecimiento continuo debido a que no cuenta con un plan estratégico definido ni una estructura organizacional adecuada a sus necesidades, por lo que no cuenta con planes de proyección a pequeño, mediano y corto plazo. De otro lado, los procesos para los productos y servicios se encuentran en desequilibrio, considerando que la empresa cuenta con personal con un exceso de carga laboral y con personal sin carga laboral específica, lo que está generando malestar interno.

El problema se detalla como resultado de investigación INSITU de la organización y de acuerdo a diálogo con los directivos, funcionarios y trabajadores de la empresa realizada por un periodo específico como se describe los siguientes ítems.

3.2. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico

Considerando lo anterior y con el fin de corroborar información, se desarrolló la herramienta de diagnóstico Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y Recolección de Información.

3.2.1. Diagnóstico | Matrices EFI, EFE

0,0 Sin Importancia
1,0 Importante

➤ Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

OPORTUNIDADES		PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1	Incentivo gubernamental al sector empresarial	0,04	3	0,12
2	Ubicación geográfica de las instalaciones.	0,05	3	0,15
3	Tratados de Libre Comercio	0,11	2	0,22
4	Diversificación del mercado	0,2	4	0,8
5	Nuevas tecnologías de E-Commerce	0,06	3	0,18
6	Facilidad del uso de herramientas Tecnológicas y de Comunicaciones TIC	0,01	2	0,02
Subtotal		1,49		
AMENAZAS				
1	Reevaluación del Dólar con respecto al peso Colombiano	0,03	3	0,09
2	Altos costos de aranceles para la importación de materias primas.	0,05	3	0,15
3	Falta de información estandarizada del mercado específico	0,1	1	0,1
4	Proveedores Limitados	0,15	2	0,3
5	Precios de Materia Prima Altos en Colombia	0,15	3	0,45
6	Importación de productos sustituibles	0,05	2	0,1
Subtotal		1,19		
TOTAL		1		2,68

Tabla 2

Análisis matriz EFE: de acuerdo a los resultados se establece, que el peso de las oportunidades es mayor que las amenazas, por un rango de 0,3. Considerando que la

diferencia no es amplia se sugiere evaluar continuamente la brecha de oportunidades y amenazas.

De otro lado se puede visibilizar que la mayor oportunidad de la organización es la diversificación de su mercado, por lo que la empresa podría proyectar una diversificación de sus productos y servicios a otros sectores del aislamiento y no solo al petrolero.

De acuerdo a la matriz EFE, la mayor amenaza son los precios de la materia prima con un peso ponderado de 0,45, por cuanto se sugiere visibilizar la posibilidad de buscar proveedores externos que permitan tener igual calidad en los productos a menores costos.

En términos generales se establece que el ambiente externo es favorable para la organización.

➤ Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

FUERZAS		PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1	Empresa reconocida en el mercado industrial	0,07	2	0,14
2	Calidad en los productos y servicios prestados.	0,07	4	0,28
3	Modelo de Chaquetas Aislantes removibles para altas temperaturas con buen posicionamiento en el sector de hidrocarburos.	0,07	4	0,28
4	Cubrimiento a nivel nacional.	0,05	4	0,2
5	Experiencia y Experticia en el medio de Aislantes Térmicos.	0,05	4	0,2
6	Recurso Humano calificado.	0,07	4	0,28
7	Clientes permanentes	0,05	3	0,15
8	Altos niveles stocks disponibles.	0,01	2	0,02
9	Efectividad y total cumplimiento en los servicios contratados	0,07	3	0,21
10	Apoyo en auto capacitación al personal	0,01	3	0,03
Subtotal				1,79
DEBILIDADES				

1	No cuenta con una Planeación Estratégica y Estructura Organizacional claramente definida.	0,07	4	0,28
2	Ausencia del portafolio de productos y servicios	0,05	2	0,1
3	Inexistencia de plan de Marketing	0,03	2	0,06
4	No cuenta con certificaciones que acrediten la calidad de los productos y servicios prestados.	0,07	1	0,07
5	El desarrollo de nuevos productos y servicios se realiza de forma lenta	0,07	1	0,07
6	Inexistencia de cultura corporativa.	0,06	4	0,24
7	Inexistencia de procesos	0,07	3	0,21
8	Falta de capacitación al personal.	0,02	2	0,04
9	Falta de Inversión en acondicionamiento y tecnología.	0,02	1	0,02
10	Desconocimiento de herramientas tecnológicas.	0,02	1	0,02
Subtotal				1,11
TOTAL		1		2,9

Tabla 3

Análisis matriz EFI:

La ponderación total es favorable a la organización con un total de 2,9. De acuerdo a la matriz se encontraron 5 grandes fortalezas de la organización, que suman 1,24 del ponderado total. Estas son calidad y posicionamiento de los productos, cubrimiento nacional de la empresa, experiencia y recurso humano calificado en el objeto social de la empresa. Estos pueden enfocarse adecuadamente con plan estratégico que proyecte y potencialice a la organización.

De otro lado, encontramos 2 grandes debilidades que suman un peso de 0,52 que afectan el direccionamiento de las fortalezas antes mencionadas, estas son la falta de una planeación estratégica y una adecuada estructura organizacional y la inexistencia de una cultura corporativa.

3.2.2. Recolección de Información.

Con el fin de recolectar información para realizar de una manera adecuada el plan de mejoramientos de la Estructura Organizacional y la Planeación Estratégica de AMS se definieron tres métodos:

Método de observación: Consiste en realizar una visita presencial al espacio físico en el cual se desarrollan las actividades con el fin de observar el manejo diario que se realizan en cada una de las actividades.

El método de observación se realizó en un mes, con visitas periódicas, cada dos días. Las instalaciones de la empresa se encuentran en la Carrera. 72 J # 36 -23 Sur Barrio Carvajal, Localidad de Kennedy, Bogotá, Colombia. Teléfono: (571) 454 3406 | www.amsaislamientos.com.co

Método Entrevista: Consiste en el desarrollo de una entrevista personalizada con la alta gerencia y los trabajadores con el fin de obtener datos específicos sobre la situación real de la empresa. En el caso de la presente investigación, la entrevista estuvo compuesta de 10 preguntas abiertas, que proporcionaron la información general y específica de la empresa.

La entrevista a la Alta Gerencia.

Preguntas realizadas

- a) ¿Cómo creo la empresa? ¿Qué tuvo en cuenta?
- b) ¿Cómo hace la contratación de su personal? ¿Tiene mecanismos de selección? ¿Cuáles?
- c) ¿Cómo realiza la asignación de tareas a sus empleados?
- d) ¿Cómo realiza su empresa las solicitudes de certificaciones y/o permisos de seguridad?
- e) ¿Cómo realiza contacto con sus posibles clientes?
- f) ¿Cómo es su relación con los clientes de la empresa?

- g) ¿Cuáles son los procesos para la producción de sus productos? ¿Cuáles son los procesos para el desarrollo de sus servicios?
- h) ¿Cuál es su proceso de facturación?
- i) ¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo? ¿Cuáles son las metas de su empresa en el mismo periodo?

La entrevista a los empleados

- a) ¿Considera que la asignación laboral es adecuada?
- b) ¿Existen procesos adecuados para la elaboración de los productos de la empresa?
- c) ¿Considera que los materiales empleados cumplen con los estándares de calidad de la empresa?
- d) ¿Cuál es su percepción de los procesos de calidad de la empresa?
- e) ¿Los tiempos para la elaboración y entrega de los productos son adecuados?
- f) ¿Cuentan con dotación adecuada de seguridad?
- g) ¿Cómo es su relación con los directivos de la empresa?
- h) ¿Percibe la proyección empresarial?
- i) ¿Recibe capacitación para mejorar sus labores?
- j) ¿Considera que la organización toma en cuenta sus observaciones para mejorar los procesos de la empresa?

Método de revisión de documentación: Consiste en la recopilación de documentos de la empresa y su revisión exhaustiva. Estos documentos son: Certificado de Cámara de Comercio, Acta de Constitución de la Empresa, permisos y licencias, Listado de clientes, listado de productos y servicios que ofrece, declaración de renta de los últimos 3 años.

La información documentada fue proporcionada por el gerente de la empresa en los tiempos requeridos, para el análisis de los mismos.

3.2.3. Análisis de la Información compilada.

La información recopilada da cuenta de la información general de la empresa.

- Método de observación: Se realizaron 15 visitas a las instalaciones de la empresa en la cual se evidenció falta de claridad en los procesos, los responsables y las responsabilidades de los empleados de la empresa.

De otro lado, se evidenció falta de interés de los empleados en adoptar nuevas estructuras por cuanto piensan que podrían ser despedidos.

- Método de Entrevista: Se realizó entrevista al Gerente de la Empresa, señor Felix Pascual Agudelo Fontecha, concluyendo lo siguiente:
 - a) AMS es una organización unipersonal, que nace de una idea familiar. El Gerente desarrolló la instalación de aislamientos térmicos por más de 25 años, luego de los cuales creó y formalizó la empresa ante la Cámara de Comercio. Esta última se realizó por solicitud de sus clientes quienes especificaron que no podían continuar hacer contratación con personas naturales.
 - b) Actualmente cuenta con 3 personas de tiempo completo, el equipo requerido para desarrollar los productos y servicios son contratados por prestación de servicios por tareas específicas y definidas. Su mecanismo de selección depende de la experiencia del personal y de sus certificaciones personales (certificación de altura, certificación de uso de implementos eléctricos, etc.)
 - c) La asignación de tarea de sus empleados depende del tipo de contrato que tiene la empresa con los clientes, algunas veces se cargan trabajos a un empleado.
 - d) La empresa hace contratación adicional para realizar los documentos necesarios para la solicitud de certificados específicos. Este se realiza únicamente cuando los clientes lo solicitan.
 - e) Actualmente no se desarrollan estrategias específicas para promover los productos y servicios de la empresa, los que llegan son referenciados.
 - f) Los clientes de la empresa son clientes previos que trabajaron con el dueño antes de que esta se creará, son clientes fidelizados.

- g) Los procesos para la producción de productos y el desarrollo de los servicios no son claros. Por lo que algunas veces se desarrollan al tiempo sin claridad de las prioridades de los clientes.
- h) El proceso de facturación inicia cuando se entrega un producto o se desarrolla un servicio, algunas veces se inicia un proyecto sin una orden de compra específica, en estos casos el tiempo de espera de los trabajos y los pagos son largos.
- i) Metas personales a corto plazo corresponden a continuar con lo que ya se realiza, a mediano plazo, involucrar a otros miembros de la familia en la empresa, a largo plazo, hacer crecer la empresa. Las metas de la empresa son: a corto, crear una estructura interna, a mediano plazo visibilizar la empresa como una organización sostenible y sólida, a largo plazo, capitalizar la empresa con la consecución de nuevos clientes fidelizados.

- Método de revisión de documentación:

Se revisaron los documentos de la empresa y se encontró que se encuentra legalmente constituida. Realiza el pago de aportes parafiscales y de impuestos oportunamente. Cuenta con las certificaciones requeridas por las empresas (certificado de alturas, certificado de manipulación de productos aislantes, certificado de calidad de las materias primas para la elaboración de los productos, etc.)

De acuerdo a los documentos se establece facturación promedio mensual de 30.000.000 millones de pesos y una inversión en la organización del 30% para materias primas y de 20% aprox. En gastos administrativos.

3.3. Sensibilización y Aceptación al Cambio

La Gestión del Cambio como disciplina permite minimizar el riesgo de fracaso de la iniciativa de cambio en una organización, en este caso específico posibilita a adaptabilidad de los empleados y el gerente a un plan estratégico y una estructura organizacional nueva.

Este permite que el gerente pueda convertirse en agente del cambio, que la gestión del cambio pueda impulsar los objetivos de negocio de la empresa, así como aprovechar los cambios externos para la competitividad de la organización, a la vez facilita el desarrollo de nuevas capacidades organizativas.

Para el desarrollo de este en la empresa como proceso para la implementación del Plan de mejoramiento, se sugerirá al Gerente la elaboración de un documento que dé cuenta de la situación actual de los miembros de la empresa frente al cambio, se involucrará al equipo de trabajo de la empresa en el desarrollo del plan estratégico y la estructura organizacional, propondrá una comunicación continua y directa entre el gerente y los empleados y se presentará una propuesta para capacitación de los empleados sobre el plan de mejoramiento de la empresa que deberá ser desarrollada en el proceso de implementación del plan.

4. Propuesta de Solución

4.1. Referentes Teóricos

4.1.1. Marco Teórico

➤ Gestión empresarial

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado de la mano con el desarrollo de la globalización, que con las nuevas tecnologías se ha extendido masivamente en un periodo corto. Gracias a esto podemos observar modelos de gestión empresarial como resultado de procesos y/o dinámicas culturales enmarcadas en cambios sociales, económicos y/o políticos de forma simultánea. Así las cosas, hoy reconocemos como gestión empresarial a la administración de una empresa en relación con la planeación, organización, dirección y control de los recursos. Para su desarrollo eficaz y eficiente se deben considerar diferentes variables en relación con el entorno específico y general de la organización.

➤ Planeación Estratégica ²

Según documento de planeación estratégica de la UNAD, esta es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta "Qué hacer". Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

² Planeación Estratégica. UNAD. 2015. Tomado el 12 de marzo de 2016. Recuperado de

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/Planeacion_Estrategica_20152_05_-_08_/PLANEACION ESTRATEGICA.pdf

- *Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.*
- *Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.*
- *Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).*
- *Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.*
- *Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo*
- *Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.*
- *Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.*
- *Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.*

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ✓ *QUÉ SE QUIERE LOGRAR*
- ✓ *EN QUÉ SITUACIÓN SE ESTÁ*
- ✓ *QUÉ SE PUEDE HACER*
- ✓ *QUÉ SE VA A HACER*

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.³

➤ **Estructura Organizacional⁴**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización. (Mintzberg)

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la

³ Planeación estratégica territorial (05-05-2015) Obtenido de

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

⁴ Estructura por procesos. PPT. 2015. UDEA. Revisado el 12 de marzo de 2016. Recuperado

de.udea.edu.co%2Fflms%2Fmoodle%2Ffile.php%2F566%2FESTRUCTURA_DE_LAS_organizaciones.ppt&usg=AFQjCNFu-NRV845gsYAnjJ1BRd2xkNwb9g&sig2=HHTbRMSQ8-n0vKqs8jGCqg

estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

✓ **Estructura Formal**

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o

reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Para Simón, la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

Etkin considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación.

Los procesos reales sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

✓ **Estructura Informal**

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.⁵

➤ **Planes de mejoramiento**

Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la AUTOEVALUACIÓN, de las recomendaciones generadas por la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y de los hallazgos del Control Fiscal, como base para la definición de un programa de mejoramiento de la función administrativa de la entidad a partir de los objetivos definidos, la aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones

⁵ Conceptos sobre estructura organizacionales (05-05-2015) Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>

trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad.

La dinámica organizacional, debe permitir generar un clima institucional orientado al mejoramiento de la gestión y los resultados al garantizar el seguimiento continuo de los acuerdos y compromisos de los diferentes actores o responsables de su ejecución, dentro de un término prudencial para medir su aplicación. Su seguimiento permite validar la orientación de la entidad hacia el cumplimiento de sus propósitos, mantener una actitud constructiva y proactiva hacia la evaluación, las circunstancias y nuevos escenarios que estén ocurriendo y hacen de la AUTOEVALUACIÓN, la EVALUACIÓN INDEPENDIENTE y la AUDITORÍA INTERNA un compromiso permanente en la entidad, manteniendo una actitud reflexiva y constructiva de las nuevas realidades del ambiente y la responsabilidad del Estado frente a sus grupos de interés.

FINALIDAD DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

La finalidad de estos planes es desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en las Políticas y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión pública o Privada de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos públicos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la

*aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.*⁶

CONCEPTOS REFERENTES

James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

4.1.2. Marco Conceptual

➤ **Término de Referencia: Aislamiento Térmico**

Aislamiento térmico es la capacidad de los materiales para oponerse al paso del calor por conducción. Se evalúa por la resistencia térmica que tienen. La medida de la resistencia térmica o, lo que es lo mismo, de la capacidad de aislar térmicamente, se expresa, en el Sistema Internacional de Unidades (SI) en $m^2.K/W$ (metro cuadrado y kelvin por vatio).

⁶ Plan de mejoramiento empresarial (05-05-2015) Tomado de <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Se considera material aislante térmico cuando su coeficiente de conductividad térmica: λ es inferior a $\lambda < 0,10 \text{ W/m}^2\text{K}$ medido a $20 \text{ }^\circ\text{C}$ (obligatorio) o, en el antiguo Sistema Técnico, $0,085 \text{ kcal / m}^2 \cdot ^\circ\text{C}$

La resistencia térmica es inversamente proporcional a la conductividad térmica.

Todos los materiales oponen resistencia, en mayor o menor medida, al paso del calor a través de ellos. Algunos, muy escasa, como los metales, por lo que se dice de ellos que son buenos conductores; los materiales de construcción (yesos, ladrillos, morteros) tienen una resistencia media. Aquellos materiales que ofrecen una resistencia alta, se llaman aislantes térmicos específicos o, más sencillamente, aislantes térmicos.

Ejemplos de estos aislantes térmicos específicos pueden ser las lanas minerales (lana de roca y lana de vidrio), las espumas plásticas derivadas del petróleo (poliestireno expandido, polietileno expandido, PUR, Espuma de poliuretano | poliuretano expandido, reciclados como los aislantes celulósicos a partir de papel usado y la lana de oveja, vegetales (paja, virutas de madera, fardos de paja, corcho natural, etc.); entre otros

Cuando se produce un "agujero" en el aislamiento, producido por un material muy conductor o un agujero físico, se habla de un puente térmico.⁷

4.1.3. Marco Legal.

AMS Aislamientos, Montajes y Servicios EU, fue creada como persona jurídica y consecuente a la normatividad Colombia de creación de empresas, cumpliendo con los parámetros de la Cámara de Comercio de Bogotá CCB, para esto tuvo en cuenta la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, la Ley 1258 de 2008.

La empresa se constituyó como unipersonal por documento privado, indistintamente de sus activos o su planta de personal, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 72 de la Ley 222 de 1995. El documento privado se realizó y notario según lo establecido en el artículo 110 del Código de Comercio.

⁷ Aislamientos térmicos. (10 – 05-2015) Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Aislamiento_t%C3%A9rmico

La empresa cumple con los requisitos fiscales y laborales de acuerdo al código de comercio y al código laboral, de acuerdo a las normas y la Constitución Política de Colombia.

4.1.4. Marco Geográfico.

El plan de mejoramiento se realizará en la empresa AMS Aislamientos, Montajes y Servicios, ubicada en el barrio Carvajal, sector Industrial en el sur de la ciudad de Bogotá - Colombia.

4.1.5. Marco Histórico.

La empresa de AMS Aislamientos Montajes y Servicios se creó en mayo del 2010 mediante un acta de constitución y con un capital de \$18.320.000, la idea de Félix Pascual Agudelo surgió a partir de la necesidad de hacer más eficientes los Aislamientos para facilitar las instalaciones y los desmontes de los mismos con el fin de realizar mantenimientos de equipos y tuberías utilizando textiles de sílice y fibras cerámicas e hilos para altas temperaturas, con los cuales se fabrican chaquetas aislantes, de diferentes formas de acuerdo a la geometría de los equipos o tuberías. Además son reutilizables, porque no se deforman ni se deterioran con facilidad, como ocurre con el Aislamiento tradicional.

Los Aislamientos térmicos, se realizan para los equipos, ductos, tuberías que trabajen con altas temperaturas, como los hornos, calderas para vapor, etc. para conservar las temperaturas y evitar pérdidas económicas por el mayor gasto de combustibles. De igual manera, para los equipos que trabajan en frío como los Chillers, neveras de conservación, de congelación, cuartos fríos, etc. Para evitar la condensación por la transferencia de calor.

Los Aislamientos se realizan con fibras de vidrio y materiales de origen volcánico como la perlita etc. para el calor y los poliuretanos para los equipos en frío. Y sus

acabados son en láminas metálicas de acero, aluminio, etc. En la actualidad estos productos son muy solicitados por las industrias petroquímicas, textiles y de manufacturas.

4.2. Descripción de la Solución

El plan de mejoramiento consiste en la entrega de una planeación estratégica y una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, que pueda ser socializada fácilmente y aceptada por los empleados a corto plazo, con el fin de posibilitar la sostenibilidad y proyección de la organización. Lo anterior como resultado de la investigación realizada a cada área funcional de AMS.

La implementación de una planeación estratégica y una estructura organizacional posibilitará proyectar a la empresa en el mercado actual, desde el punto de vista funcional, operacional y comercial, mejorando los procesos para la elaboración de los productos de la empresa.

De esta manera, se mejorará la satisfacción del cliente y se incrementarán los ingresos de la empresa, garantizando el crecimiento de la organización. Esto posibilitará además la ampliación de la empresa desde el punto de vista del mercado, pues podrá tomar la decisión de ampliarse a otros sectores del negocio.

Esta se presenta como respuesta al problema detallado en el diagnóstico y que se planteó para el presente proyecto.

En los siguientes ítems, se describe el desarrollo de las dos dimensiones del plan de mejoramiento que son la planeación estratégica y la estructura organizacional; además de una propuesta metodológica para la implementación del plan con base en la Gestión del Cambio.

4.2.1. Planeación Estratégica propuesta

AMS | Aislamientos, Montajes y Servicios en su empeño por mejorar y ser más competitivo para responder cada vez mejor a las necesidades de sus clientes, colaboradores y sociedad en general, ha definido un plan estratégico que guiará las actividades de la empresa para los próximos 5 años.

Misión

AMS brinda soluciones integrales a sus clientes en lo referente a aislamientos térmicos, acústicos y montajes con los más altos estándares de calidad y de seguridad en sus procesos.

Visión

AMS será una empresa reconocida en el sector de servicios de aislamientos y montajes, por la calidad de sus productos y servicios, el cumplimiento de sus compromisos, el seguimiento y mejoramiento continuo de sus procesos, así como del cumplimiento de las normas de salud, seguridad y de medio ambiente.

Valores

En AMS Aislamientos Montajes y Servicios la calidad, la seguridad y el respeto son el eje fundamental de sus actividades, es por esto que se destacamos en lograr un excelente desempeño en la calidad en sus servicios y productos, garantizando la seguridad a los trabajadores y promoviendo el cuidado y respeto por el medio ambiente.

Políticas empresariales

La organización para el desarrollo de sus objetivos principales establece las siguientes políticas empresariales.

- Ser una compañía responsable y comprometida con la mejora continua en materia de seguridad, salud en el trabajo, medio ambiente y calidad.
- Desarrollar y controlar eficazmente procesos y servicios que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y otros grupos de interés.

- Establecer acciones encaminadas a la prevención de las lesiones y enfermedades laborales, para lo cual establece y mantiene estándares y controles que permitan eliminar o minimizar las condiciones y acciones sub-estándar en los lugares de trabajo, brindando la respectiva capacitación a sus colaboradores, contratistas, visitantes y otros involucrados en las actividades.
- Proporcionar un ambiente de trabajo sano y saludable a todos sus colaboradores y contratistas, minimizando el impacto ambiental y optimizando el uso de los recursos naturales, para prevenir la contaminación ambiental, el daño a la propiedad y la satisfacción del cliente.
- Cumplir las regulaciones y las exigencias legales nacionales, y los acuerdos internacionales que apliquen a nuestras actividades en el ámbito colombiano.
- Asegurar que las consideraciones en materia de seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente estén integradas en las actividades de las dos organizaciones.
- Desarrollar una cultura que motive a los colaboradores a asumir una responsabilidad personal de autocuidado.

4.2.2. Estructura Organizacional

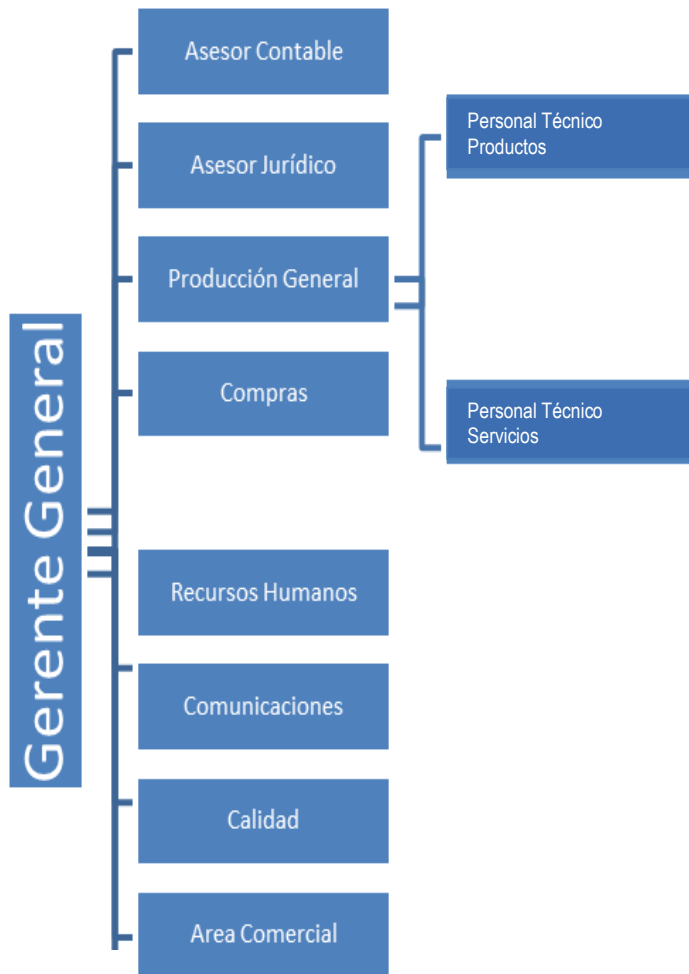


Imagen. 1 Estructura Organizacional

Descripción de la estructura organizacional

- **Gerente General**

Es el representante legal de la organización, es asignado por el dueño – propietario de la empresa. Será una persona con estudios en ingeniería industrial y/o administración de empresas con experiencia en el sector industrial. Tiene como misión realizar la gerencia de la empresa, es decir, administrar los recursos económicos y humanos de la organización y establecer las alianzas, convenios y/o contratos

requeridos por la empresa, así mismo, aprobar las compras y/o pagos, adhesiones y contrataciones requeridas para el objeto social de la organización.

Contrato de tiempo completo e indefinido.

- **Asesor Contable**

El cargo deberá ser desempeñado por contador público titulado, que cuente con experiencia en el área tributario de empresas del sector industrial. Tiene como misión elaborar los estados financieros de la organización, diligenciar y entregar los formularios del pago de impuestos, informar sobre las fechas de pago de impuestos y las actividades relacionadas con su cargo.

Contrato por prestación de servicios.

- **Asesor Jurídico**

El cargo será asumido por un abogado con experiencia en el sector industrial. Tiene como misión elaborar y/o revisar contratos específicos. Así mismo, realizar observaciones y cambios en los documentos legales de la empresa cuando se requiera.

Contrato por prestación de servicios cuando se requiera.

- **Productor General**

El productor general esta a cargo del desarrollo de los productos y/o servicios de la organización. Desde la producción de productos debe realizar un esquema de los procesos adecuados por cada producto a elaborar, así mismo, deberá realizar las solicitudes de compra de materiales en los tiempos y por la cantidad específica para la producción, y asignar al personal adecuado para el desarrollo de cada producto.

La producción de servicios se refiere específicamente al montaje/instalación de los productos / aislamientos en los espacios y tiempos requeridos por los clientes, por lo que el productor deberá realizar la asignación correspondiente del personal adecuado, solicitar y agendar el transporte adecuado para el equipo técnico y los productos a instalar. Así mismo, deberá solicitar presupuesto para hospedaje y alimentación del personal si se requiere.

De otro lado, el productor como coordinador del personal técnico, deberá trasladarse para realizar verificación de la labor asignada al equipo técnico.

Contrato de tiempo completo e indefinido.

- **Personal Técnico Productos**

Personal calificado para la elaboración de los productos requeridos por el cliente. Son personas con experiencia en el manejo de materiales aislantes como fibra de vidrio, polipropileno, etc.

Contrato por prestación de servicios.

- **Personal Técnico Servicios**

Personal calificado para el montaje y/o instalación de los productos elaborados por la organización, con certificado de alturas y de manejo de materiales aislantes.

Contrato por prestación de servicios.

- **Compras**

Personal especializado en selección de proveedores de materias primas, es la encargada de revisar la calidad de las materias primas, realizar las solicitudes de compra y la verificación de las entregas del material requerido por el productor.

Contrato por prestación de servicios.

- **Recursos Humanos**

Es la persona encargada de gestionar las contrataciones requeridas para el desarrollo del objeto social de la empresa, realiza, además, la asignación del pago de la nómina y establece el pago de los parafiscales. De otro lado, propicia un ambiente laboral adecuado para el bienestar de la comunidad de la empresa.

Contrato por prestación de servicios.

- **Of. Calidad**

Es la persona que esta realizando auditoria específica a la elaboración de los productos y servicios con el fin de mantener los estándares de calidad de la empresa. Es un ingeniero industrial con especialización en sistemas de calidad.

Contrato por prestación de servicios.

- **Comunicaciones**

Es el personal encargado de establecer las estrategias de comunicación interna y externa de la organización, realiza comunicados de prensa y /o información relevante a los proveedores y personal de la organización con el acompañamiento de la gerencia general, el personal de compras y recursos humanos. Quien asuma el cargo debe ser comunicador social – periodista.

Contrato por prestación de servicios.

- **Área Comercial**

Esta área depende de una persona diestra en el manejo de atención / servicio al cliente y venta de los productos y servicios de la empresa a nivel nacional. Es encargada junto con el gerente general de realizar las alianzas y contratos comerciales. La persona debe tener conocimientos en ventas.

Contrato por prestación de servicios

4.3. Implementación de la Propuesta

La propuesta deberá ser implementada por la gerencia de la empresa, a través de un proceso de gestión del cambio organizacional, compuesto por una capacitación especializada al personal de la empresa con un seguimiento específico.

La planeación estratégica y la estructura organizacional se desarrollaron, después de un análisis riguroso a la empresa, para el que se realizaron entrevistas y encuestas, involucrando a los empleados en el proceso de transformación/cambio.

Con base en esta información se deberán:

- Realizar sesiones de socialización con los empleados del plan estratégico de la empresa.

Estas se deben realizar en los horarios laborales de los empleados y con incentivos específicos como una jornada creativa. Se aconseja realizar al menos 4 sesiones. Esto antes de aplicar el nuevo plan. Esta debe estar acompañada por herramientas didácticas en relación de la educación para adultos.

Cada sesión se deberá realizar en 2 horas hábiles en horas de la mañana. Se sugiere de 9 a 11, los días lunes. Al finalizar estas sesiones se deberá realizar evaluación del proceso de implementación a través de encuestas y/o entrevistas a personal seleccionado.

Las preguntas a formular serían:

- ¿Cuál es la función principal de la empresa?
- ¿A dónde quiere llegar la empresa?
- ¿Cuáles son sus funciones y su aporte en la empresa?

Las respuestas deben estar acordes con el plan estratégico de la empresa y la nueva estructura organizacional. De lo contrario, se hará necesario desarrollar sesiones adicionales con un cambio en la metodología.

- Realizar sesiones de socialización sobre lo que sería la nueva estructura organizacional, enfatizando en su aplicabilidad. Realizar el cambio paulatino de la estructura actual a la planteada. Cada sesión se deberá centrar en una parte de la estructura.

Para esto se recomienda realizar sesiones de rol, es decir, sesiones en las que cada miembro pueda realizar y/o asumir su nuevo rol, con ejercicios prácticos.

Se verificará a través de entrevistas específicas cuyas preguntas pueden ser:

¿Cuál es su papel en la empresa?

¿Qué tan importante considera que es su cargo en la empresa?

¿Hacia dónde se direcciona su cargo?

Las respuestas deben estar en concordancia con la estructura organizacional y el plan estratégico.

- Acompañar las sesiones con una adecuada estrategia de comunicación que permita reiterar la necesidad del cambio y los beneficios que traerá. Esta se deberá ejecutar a través de las herramientas de comunicación de la empresa.

Considerando que la empresa cuenta con correos institucionales y un sitio web interno para los empleados, se reforzará cada una de las sesiones con mensajes diarios de la importancia del cambio de la planeación estratégica de la empresa y estructura organizacional, con mensajes audiovisuales atractivos para el equipo. Esta se evaluará al finalizar la implementación con una encuesta general que permitirá verificar su funcionalidad. La encuesta agrupará respuestas a las preguntas de la socialización del plan estratégico y de la estructura organizacional.

5. Plan de Acción

De acuerdo a lo presentado en la propuesta de solución se establece el siguiente Balanced Score Card, que permite entender el plan de mejoramiento propuesto.

5.1. Balanced Score Card



Estrategia - Objetivo 1:	
Crear un plan estratégico adecuado a la organización para el desarrollo de planes y proyectos a pequeño, mediano y largo plazo.	
Financiera	
Objetivo	Obtener mayor ganancia sobre las inversiones
Medidas	Incremento de flujo de caja
Metas	Incremento del 1% en las ventas mensuales.
Medios	Balances financieros.
Cliente	
Objetivo	Aumentar y fidelizar nuevos clientes
Medidas	Análisis de satisfacción del cliente sobre el producto y servicio prestados

Metas	De cada 10 clientes visitados mensuales, fidelizar mínimo 2 clientes.
Medios	Visitar nuevos clientes potenciales. Actualización del sitio Web. Actualización de la oferta de productos y servicios.
Procesos Internos	
Objetivo	Mejorar los tiempos de producción de los productos de las chaquetas aislantes removibles de la referencia N°5.
Medidas	Mayor cantidad de productos fabricados en menor tiempo.
Metas	Fabricar 5 chaquetas removibles referencia N°5 en 1 día. Actualmente se fabrican 3 chaquetas
Medios	Mejoramiento de los procesos de fabricación y obtención de maquinaria adecuada.

Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo	Capacitar al personal
Medidas	Analizar competencias y habilidades del personal
Metas	Realizar mínimo 1 capacitación al año para cada área funcional de la empresa.
Medios	Generar pertenencia con la empresa a través de la interiorización de la planeación estratégica y de la estructura organizacional, por medio de conferencias y talleres pedagógicos y talleres especializados para cada área de la empresa.
Estrategia - Objetivo 2:	
Establecer una estructura organización funcional que permita optimizar los recursos de la empresa.	

Financiera	
Objetivo	Asignar recursos adecuados para mejorar los procesos de

	producción.
Medidas	Mayor rentabilidad por inversión realizada en la elaboración de un producto.
Metas	Reducir en un 5% los costos de producción.
Medios	Balances financieros de la producción.

Cliente	
Objetivo	Ofrecer a los clientes productos de mayor calidad en menor tiempo.
Medidas	Mayor número y fidelización de clientes, aumento en la producción y en las ventas.
Metas	Incrementar en un 10% el reconocimiento de la empresa en el mercado, específicamente por satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Medios	Fabricación de productos de mayor calidad en menor tiempo, a través de metodologías internacionales.

Procesos Internos	
Objetivo	Adecuar las instalaciones para fabricar productos en línea.
Medidas	Número de productos fabricados en un tiempo determinado y Número de productos defectuosos sobre número de productos certificados.
Metas	Disminuir el tiempo empleado para la fabricación de un producto y reducir el número de productos defectuosos.
Medios	Planillas de fabricación, inventarios diarios y listados de productos defectuosos.

Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo	Capacitar el personal para la elaboración de productos con base en el manual de procedimientos.
Medidas	Mayor conocimiento de los proceso de producción.
Metas	Mejorar en 10% el rendimiento de producción de la empresa.
Medios	Salas de trabajo para exponer experiencias con base en la aplicación de procedimientos.

5.2. Mapa Estratégico



Imagen. 2 Mapa Estratégico

5.3. Cronograma

El tiempo establecido para la elaboración de la propuesta del Plan de Mejoramiento para la empresa AMS Aislamientos, Montajes y Servicios será de dos meses distribuidos así:

ACTIVIDADES	MES 1					MES 2				
	Semanas					Semanas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Reunión con la Gerencia de la empresa	█									
2. Elaboración del plan de trabajo	█	█								
3. Presentación del plan de trabajo			█							
4. Levantamiento de la información relevante				█	█					
5. Diseño de la Planeación Estratégica					█	█	█			
6. Diseño de la Estructura Organizacional					█	█	█			
7. Presentación de la propuesta								█		
8. Ajustes a la propuesta									█	
9. Entrega final de la propuesta										█

Tabla 4

5.4. Indicadores KPI

Si bien los indicadores se pueden establecer para cada área de la empresa, se considera importante que en principio la empresa AMS emplee indicadores de gestión para la alta dirección, con el fin de que la empresa empiece a adaptar su uso y a plantear objetivos específicos. Se sugiere implementar los indicadores cada 2 meses para verificar y/o modificar las acciones tomadas.

Considerando lo anterior se proponen los siguientes indicadores para la alta gerencia:

- Rentabilidad organizacional mensual
- Número de clientes satisfechos
- Número de Productos elaborados
- Número de servicios ofrecidos
- Personal contratado
- Porcentajes de Ventas Realizadas
- Número de nuevos Productos / Servicios desarrollados
- Porcentaje de fallas reducidas
- Porcentaje de unidades producidas adicionales con los mismos recursos
- Tiempo de producción

Estado actual de la organización de acuerdo a indicadores KPI.

Datos mensuales	Valor Proyectado	Valor alcanzado
Rentabilidad organizacional	30%	2%
Número de clientes satisfechos	100%	90%
Número de productos elaborados	50%	45%
Número de servicios ofrecidos	10%	5%
Personal contratado	10%	10%
Porcentajes de Ventas Realizadas	20%	5%
Porcentaje de fallas reducidas	3%	0%
Porcentaje de unidades producidas adicionales con los mismos recursos	5%	0%
Tiempo de producción	50%	40%

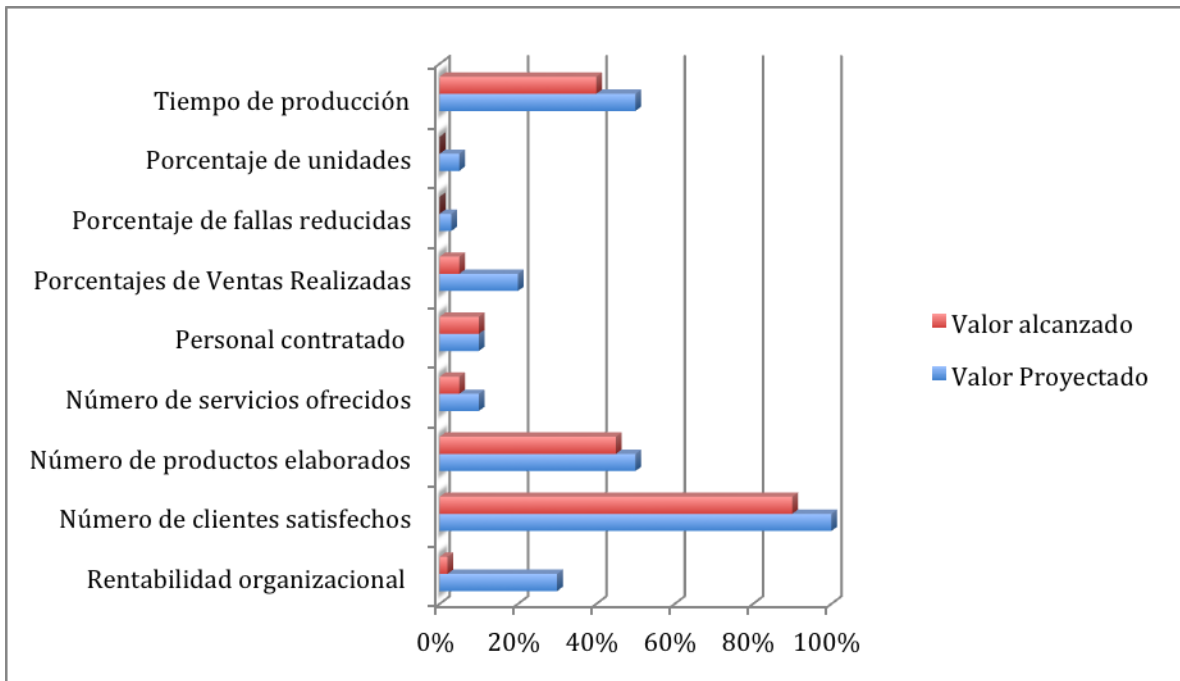


Imagen. 3 KPI

De acuerdo a los datos arrojados, se establece que:

- AMS, actualmente no esta alcanzando la rentabilidad proyectada por lo que se hace necesario realizar un cambio en las acciones que se vienen realizando.
- El porcentaje de clientes satisfecho es alto, se destaca que no alcanza al ponderado proyectado por cuanto aun hace falta un cliente por entregar observaciones de los productos y servicios prestados.
- El número de productos elaborados es menor al proyectado, por cuanto un producto esta en fabricación y no se contempló para el presente análisis.
- El número de servicios ofrecidos es mejor al proyectado, por cuanto no se tuvieron clientes adicionales a los que ya se tienen. Es necesario incrementar la estrategia de promoción y/o venta de los productos y/o servicios de la empresa.
- El personal contratado es el mismo que se proyectó, por cuanto se requiere igual número de personal para 1 producto o servicio como para 10.
- Las ventas son menores a las proyectadas con relación al número de clientes durante el periodo. Se sugiere buscar nuevos clientes a través de un adecuado plan de mercadeo, que incluya visitas directas a clientes específicos.

- Las fallas proyectadas no fueron alcanzadas, lo que sugiere que los procesos de producción fueron los adecuados, se sugiere seguir supervisando la producción para mantener el porcentaje actual de fallas.
- Consecuente con el volumen de las ventas, el porcentaje de unidades producidas no alcanzó las proyectadas. Es importante fortalecer el plan de ventas.
- El tiempo de producción proyectado frente al alcanzado, no se cumplió, se estima una demora del 10%. Esta situación se presentó por corte de energía por reparación de cableado externo. Prever situación con la compra de un motor de energía y/o estableciendo margen de error.

5.5. Costos

El costo total a causar por el desarrollo del plan de mejoramiento en la empresa AMS AISLAMIENTOS, MONTAJES Y SERVICIOS EU., es de **\$ 5.800.000 COP** los cuales están discriminados así:

Actividad	Miles / COP
Levantamiento de la información	\$ 2.500.000
Diseño de la Planeación Estratégica	\$ 2.000.000
Diseño de la Estructura Organizacional	\$ 2.000.000
Ajustes a la propuesta	\$ 1.000.000
Otros	\$ 500.000
TOTAL	\$ 8.000.000

Tabla 5

Considerando lo anterior y la proyección de ventas después de la implementación del Plan de Mejoramiento de AMS, realizada con el Gerente de la empresa, se establece margen Costo / Beneficio de 1.60 (Ver Tabla 6) lo que permite definir que la implementación de un Plan de Mejoramiento es un proyecto que posibilita el crecimiento de la empresa.

Tasa de incremento 5%

Inversión	Ingresos	Costos
\$8.000.000	\$0	\$0
	\$15.000.000	\$8.000.000
	\$25.000.000	\$15.000.000
	\$45.000.000	\$25.000.000
	\$49.000.000	\$27.000.000
	\$56.000.000	\$38.000.000
	\$50.500.000	\$27.000.000

1 \$197.707.907

2 \$114.955.207

3 \$122.955.207

B/C	1,60796694
------------	------------

Tabla 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

Con base en el caso en estudio y la experiencia adquirida en el proceso se concluye:

- Toda empresa sin importar su objetivo debe tener una Planeación Estratégica claramente definida pues esta le permitirá proyectar la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Al tener una estructura organizacional clara, las empresas pueden distribuir de forma adecuada los recursos de la organización posibilitando su optimización.
- Desarrollar continuamente seguimientos del desarrollo de la empresa permiten tomar decisiones adecuadas y a tiempo para el mejoramiento de la misma.
- Generar e involucrar a la comunidad de la empresa en el desarrollo de acciones para el mejoramiento corporativo posibilita una mejor aceptación al cambio.
- Establecer proyección empresarial sin claridad incrementa los costos de la empresa, lo que contribuye al malestar de la comunidad empresarial.
- Cargar tareas no correspondientes al personal adecuado disminuirá la productividad de los empleados lo que se reflejará en el aumento en el tiempo de elaboración de productos y/o servicios.
- La calidad de una empresa no solo depende de los productos entregados, también de los procesos realizados para el desarrollo del producto y/o servicio.
- Entender las dinámicas específicas del sector y del entorno general permiten realizar proyecciones adecuadas de las empresas.
- Proponer objetivos claros a corto, mediano y largo permiten hacer un seguimiento del desarrollo de la empresa posibilitando decisiones acertadas que incrementen las ganancias de la organización.

En general se recomienda a la organización:

- Implementar el Plan de Mejoramiento de manera paulatina y de acuerdo a los tiempos propuestos, con el fin que la comunidad de la empresa la adapte asertivamente y no se distorsione su propósito.

- Realizar seguimientos de desempeño periódicamente en un lapso de 2 meses, esto le permitirá al Gerente visibilizar el avance de su empresa de acuerdo a las metas y/o objetivos adquiridos.
- Adecuar indicadores de desempeño por cada área de la empresa de forma paulatina, con el fin que cada área pueda autoevaluarse en contraste con el desarrollo de la organización, lo que permitirá incrementar la productividad.
- Fomentar el interés de los empleados en la empresa con políticas de incentivo de forma anual que permita generar pertenencia con sus áreas de trabajo.
- Fortalecer el área de mercadeo – ventas de la organización para la consecución de nuevos clientes en el mismo sector empresarial u otros, que permitan un incremento en los ingresos de la organización.

7. Bibliografía

- FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, “Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura” Edit. McGraw-Hill, México, 2001.

8. Webgrafía

- Diseño y Estructura organizacional. Tomado el 5 junio de 2015 del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos94/disenio-organizaacional/disenio-organizaacional.shtml>
- ¿Cómo elaborar el título de un trabajo?. Red escolar nacional. Tomado el 14 de marzo del sitio web <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/titulo.html>.
- ¿Cómo definir el problema? Red escolar nacional. Tomado el 14 de marzo del sitio web <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/definicionProblema.html>
- ¿Cómo plantear los Objetivos, principal y específicos? Red escolar nacional. Tomado el 14 de marzo del sitio web <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/objetivos.html>
- ¿Cómo realizar la justificación de la elaboración de un proyecto? Red escolar nacional. Tomado el 14 de marzo del sitio web <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/justificacion.html>
- Matriz BCG (Boston Consulting Group): ¿Qué es?. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://periodico-marketing.com/2013/12/27/para-que-sirve-la-matriz-bcg/>
- Tipos de Muestreo. Maralboran. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Tipos_de_muestreos/
- José Miguel Valdez. La misión de un negocio. Monografías. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos90/mision-negocio/mision-negocio.shtml/>

- Inocencio Meléndez. El muestreo en la investigación de mercados. Portafolio. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015/>
- Idea de negocio. Blog Textiles. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://textilesusmp.blogspot.com/>
- Crisis financiera mundial de 2008. Crash Bolsa. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web http://www.crashbolsa.com/crisis_financiera_mundial_de_2008/
- Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf/>
- Aislamiento térmico. Wikipedia. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web http://es.wikipedia.org/wiki/Aislamiento_t%C3%A9rmico
- Prospectiva. SlidePlayer. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://slideplayer.es/slide/123542/>
- La misión de un negocio. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos90/mision-negocio/mision-negocio.shtml/>
- Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web de <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=2761/>
- Gobierno y analistas moderan proyección económica del 2015. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015/>
- "Colombia está entre los 5 países con mejor crecimiento económico" Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-esta-entre-los-5-paises-mejor-crecimiento-econ-articulo-517017/>
- Andi estima crecimiento económico por encima de 4% en 2015. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web

<http://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-andi-para-2015/204552/>

- Pasos para crear empresa. CCB.ORG.CO Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Inicie-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-Persona-Juridica>
- Matrices Estratégicas. Slideplayer. Tomado el 12 de mayo de 2015 del sitio web <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
- La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Hernández, H. Escenarios Vol. 9, No. 1, págs. 38-51. 2011. Tomado el 12 de marzo de 2016. Recuperado de <file:///Users/personal/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf>
- Planeación Estratégica. UNAD. 2015. Tomado el 12 de marzo de 2016. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102002/Planeacion_Estrategica_20152_05_-_08_/PLANEACION_ESTRATEGICA.pdf
- Estructura por procesos. PPT. 2015. UDEA. Revisado el 12 de marzo de 2016. Recuperado de de.udea.edu.co%2Ffms%2Fmoodle%2Ffile.php%2F566%2FESTRUCTURA_DE_LAS_organizaciones.ppt&usg=AFQjCNFu-NRV845gsYAnjJ1BRd2xkNwb9g&sig2=HHTbRMSQ8-n0vKqs8jGCqg