

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS Y
ALUMINIOS ALEJO DE UBATE –CUNDINAMARCA**

CAMILO SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UBATÉ
2020**

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA VIDRIOS Y
ALUMINIOS ALEJO DE UBATE –CUNDINAMARCA**

CAMILO SÁNCHEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

ADELINA GUZMÁN SALGUERO
Ingeniera industrial
Docente

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UBATÉ
2020**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ubaté, _____ de _____ del 2020

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a:

Dios por ser el motor de vida, porque sé que siempre estuvo ahí para darme la fuerza y la sabiduría para concretar esta etapa tan importante de mi carrera profesional. Porque estoy seguro que, sin él, no hubiese sido posible realizar este proyecto de grado, el cual tiene un valor muy significativo para mí.

Mi agradecimiento especial a la universidad de Cundinamarca "UDEC", por haberme aceptado ser parte de ella, y abrir sus puertas para mi formación como persona y profesional.

A mis profesores, por enseñarme e incentivar me en este camino arduo, en el que se necesita de motivación para seguir adelante, a cada uno de ellos que hicieron parte de este proceso tan enriquecedor en mi vida.

A la empresa Vidrios y Aluminios Alejo de Ubaté, por permitirme llevar a cabo este proyecto y hacer parte de su mejoramiento.

Y para finalizar, quiero agradecer a todos los que fueron mis compañeros y también a las personas que hicieron parte de esta etapa tan bella de mi carrera profesional, por acompañarme y brindarme su amistad y para otros por su apoyo en las buenas y en las malas experiencias que haya pasado, a todos mil gracias.

CONTENIDO

1. TÍTULO DEL PROYECTO.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	12
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	13
5.1. MARCO TEÓRICO.....	13
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	14
6. METODOLOGÍA.....	16
6.1. DISEÑO DE INVESTIGACION.....	16
6.2. METODOS Y TECNICAS.....	16
6.3. MODALIDAD DE INVESTIGACION.....	17
6.3.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	17
6.3.2. POBLACION Y MUESTRA.....	17
6.3.3. DELIMITACION DE LA POBLACION.....	18
6.3.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	18
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	19
8. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO.....	20
8.1. ANÁLISIS PESTAL.....	20
8.2. MATRIZ MEFE Y MEFI DE VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO.....	22
8.3. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – MEFE.....	23
8.4. ANÁLISIS DOFA.....	24
8.5. AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	28
8.6. ANÁLISIS FINAL.....	41
9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO.....	43
9.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
9.1.1. Políticas.....	43
9.1.2. Objetivos organizacionales.....	44

9.1.3.	Cultura organizacional	45
9.1.4.	Valores corporativos	45
9.1.5.	Sistema justo a tiempo	46
9.1.6.	Ambiente de Trabajo	46
9.1.7.	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	46
9.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
9.2.1.	Organigrama	47
9.2.2.	Manual de funciones	48
9.3.	PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PROPUESTO	56
9.4.	ASPECTOS DE OPERACIONES A MEJORAR	57
9.4.1.	Diagrama de la operación	57
9.4.2.	Métodos de trabajo propuestos	61
9.5.	GESTION DE LA CALIDAD	63
9.6.	PROPUESTA DE CAPACITACION	65
10.	CONCLUSIONES	66
11.	RECOMENDACIONES	67
12.	BIBLIOGRAFÍA	68
13.	ANEXOS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA.....	25
Tabla 2. Criterios de calificación.....	27
Tabla 3. Planeación estratégica.....	28
Tabla 4. Gestión comercial.....	29
Tabla 5. Gestión de operaciones.....	30
Tabla 6. Gestión administrativa.....	31
Tabla 7. Gestión humana.....	33
Tabla 8. Gestión financiera.....	34
Tabla 9. Gestión internacional.....	35
Tabla 10. Gestión calidad.....	37
Tabla 11. Gestión logística.....	38
Tabla 12. Empresas de familia.....	39
Tabla 13. Resultados del autodiagnóstico empresarial.....	41
Tabla 14. Manual de funciones Gerente.....	51
Tabla 15. Manual de funciones Asistente contable.....	53
Tabla 16. Manual de funciones Operario.....	55
Tabla 17. Manual de funciones instalador.....	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de clima organizacional.....	73
Anexo 2. Encuesta de satisfacción al cliente.....	75
Anexo 3. Encuesta.....	77
Anexo 4. Encuesta (segunda parte).....	78
Anexo 5. Encuesta (tercera parte).....	79
Anexo 6. Encuesta (Cuarta parte).....	80
Anexo 7. Encuesta (Quinta parte).....	81
Anexo 8. Encuesta (Sexta parte).....	82
Anexo 9. Registro fotográfico de las instalaciones de vidrios y aluminios alejo.	83
Anexo 10. Área de Trabajo.....	90
Anexo 11. Producto terminado.....	91

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Reestructuración organizacional en la empresa Vidrios y Aluminios Alejo de Ubaté
– Cundinamarca.

2. JUSTIFICACIÓN

Vidrio y Aluminios Alejo es una empresa de la región que aporta trabajo a más de 8 personas, contribuyendo con esto a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y de sus familias, con este trabajo se pretende mejorar su imagen y con ello lograr posicionar la empresa como una de las más cumplidas en las entregas de sus trabajos y con esto poder acceder a otros posibles clientes dentro del sector de la construcción y afines que requieran de productos de la empresa.

Vidrios y aluminios Alejo, actualmente se encuentra trabajando en base a las disposiciones que su propietaria impuso desde el año de inicio. Debido a su crecimiento se ha visto obligado a realizar una reestructuración organizacional, para el bienestar de sus clientes tanto internos como externos con el fin de mejorar el control y la dirección que sobre ella la organización en su entorno

El presente trabajo busca mediante esta investigación promoverla aplicación de teorías actuales y visionarias sobre el conocimiento existente en las ciencias de la administración. Además, la adquisición de herramientas investigativas, análisis de la información obtenida demostrando que la organización carece de lineamientos de control y ejes transversales como los son la visión, misión objetivos, políticas de la empresa, manuales y procedimientos administrativos y operativos

Las empresas de la competencia son ahora más complejas para entregar un producto con calidad a mejor alcance económico y con un mejor servicio al cliente, razón por la cual se vuelve necesario este proyecto

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Vidrios y Aluminios Alejo surgió como una idea familiar con la intención de obtener beneficios económicos, de constituir una compañía que se encargara de la fabricación e instalación de estructuras en aluminio como puertas, ventanas, puertas ventanas, rejillas, divisiones de baño y marcos, teniendo en cuenta su experiencia laboral, su conocimiento y sus diversos contactos dentro de esta industria.

La empresa cuenta con 8 empleados, de los cuales 1 pertenece al departamento de ventas y servicio al cliente, 2 a la gerencia y 5 al departamento de producción. Al igual que otras empresas de la provincia no cuenta con una estructura organizacional adecuada, lo cual provoca un mal uso de todos los recursos. El crecimiento de la construcción en el municipio de la villa de san diego de Ubaté, ha generado y desarrollado una alta competitividad entre las diferentes empresas de comercialización de vidrios y aluminio que abastecen a dicho sector con la fabricación de sus productos, a nivel local.

Vidrios y aluminios Alejo no se ha preparado para enfrentar este crecimiento que se avecina para este sector, ya que no cuenta con una organización dentro de sus procesos administrativos y operacionales. Esta situación es de conocimiento de las personas que laboran dentro de la empresa, ya que ellos observan las falencias que tienen en su estructura. Cuando no cumplen con las entregas, cuando no tienen claro cuáles son sus funciones, cuando los clientes se quejan por incumplimientos o entregas cruzadas.

Vidrios y Aluminios Alejo de Ubaté es una empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos en aluminio, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios entre los cuales se encuentran sostenedores para baño, cielo raso, puertas corredizas y puertas de baños, además contempla el arte de vidrios templados que permite la elaboración e instalación de ventanas de tipo corredizas y proyectantes con accesorios y finos acabados.

El presente proyecto tiene como objetivo proponer una mejora en la empresa por medio de una reestructuración, teniendo en cuenta el análisis de direccionamiento estratégico de la empresa, la caracterización de los procesos y la aplicación de los conceptos de administración que se apropiaron durante la carrera de administración de empresas

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Reestructuración organizacional de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, en el municipio de Ubaté – Cundinamarca

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico general de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO que permita identificar factores de riesgo y así contrarrestarlos mediante una reestructuración general.

Diseñar un plan de mejoramiento en donde la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, adquiera ventajas competitivas y se dé a conocer en el municipio por medio de su reestructuración organizacional

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

Una de las técnicas principales para reducir la cantidad de trabajo, con la eliminación de movimientos innecesarios en material y en personal, es con un estudio de métodos el cual se define como “el registro y examen crítico y sistemático de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras”. Esto significa que el estudio de métodos permite identificar soluciones de mejora y hacer propuestas de mejoramiento para seleccionar las que mejor se adecuen. Así mismo, implica que este estudio siempre se podrá realizar independientemente, Es algo que permite un mejoramiento continuo de actividades en la empresa, siempre en busca de un cumplimiento más efectivo de las mismas.

Esto aplica interactuar con un modelo que haga referencia a la mejora continua del proceso de entrega de trabajos para así llevarlo a la efectividad que se requiere y así cumplir el objetivo que se analiza por medio de esta investigación en el cual se busca obtener resultados efectivos y así dar vuelta a la página de hoja en el efecto que se quiere mejorar del proceso y eliminar la anomalía que está afectando a la empresa Vidrios y Aluminios Alejo. Como dice:

Se le conoce por Medición del trabajo a la aplicación de técnicas que determinan el tiempo invertido en un trabajador calificado, al momento de realizar una acción definida desarrollándola según una norma de ejecución preestablecida. Es la técnica más conocida para minimizar la cantidad de trabajo, eliminar los movimientos innecesarios y substituir métodos. A su vez, este sirve para investigar, minimizar y eliminar los tiempos improductivos, ahorrando así el tiempo durante el cual no se genera valor agregado.¹

Es necesario de tener en cuenta una serie de consideraciones humanas que nos permita realizar el estudio de mejor manera y así ellos se puedan adaptar a los cambios que se realicen dentro de la empresa Vidrios y Aluminios Alejo con el objetivo de reducir el tiempo improductivo imputable al trabajador.

- Comparar la eficacia de varios métodos, los cuales en igualdad de condiciones el que requiera de menor tiempo de ejecución será el óptimo.
- Repartir el trabajo dentro de los equipos, con ayuda de diagramas de actividades múltiples. Con el objetivo de efectuar un balance de los procesos.
- Determinar el número de máquinas que puede atender un operario.

¹ SALAZAR LÓPEZ Bryan; Estudio de tiempos; 25-junio-2019;
[https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/.](https://www.ingenieriaindustrialonline.com/estudio-de-tiempos/que-es-el-estudio-de-tiempos/)

Con estos puntos se generará un control más eficaz dentro de la empresa obteniendo información básica en la cual se va hacer un análisis para así fortalecer las mejoras y cambios que se realicen en los procesos y así obtener una estructura organizacional más eficiente con calidad. Como dice:

El sistema Just In Time (JIT), inició como el sistema de producción empresarial de Toyota en el año 1976, este busco mejorar la flexibilidad de procesos productivos como respuesta al descenso económico de esos años generada por la segunda crisis mundial del petróleo en el 76. En el estudio se encontraron 14 puntos principales de trabajo, 7 de estos están relacionados con el respeto a las personas y los otros 7 están enfocados a la parte técnica y operativa. En él se determinaron 7 de los 14 puntos como los más idóneos para aplicar en el medio occidental. Refiriéndose a estos elementos esenciales como "justo a tiempo".²

En el cual ha sido un modelo muy práctico para las empresas japonesas con el cual han optimizado tiempo y cumple con un objetivo que es las entregas de trabajo a tiempo, en el cual trabajan con la información, "QUE LES PIDEN SUS CLIENTES" llevando a cabo calidad dentro de la organización reduciendo desperdicios y costos, de lo que se trata es que con la metodología del Just in Time, la compañía pueda apoyarse para construir una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

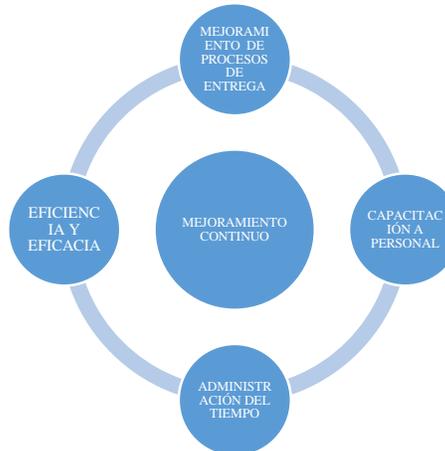


Ilustración 1. Elaboración propia

- **Mejoramiento continuo:** "El mejoramiento puede definirse también como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una

² BUITRAGO Luz Marly, Logística Empresarial; Escuela de Administración de la Universidad EAFIT; 11- Mayo-2014; <https://luzmarlybuitrago.blogspot.com/2014/05/just-in-time-jit-justo-tiempo.html>

organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos etc.”³

- **Entrega de procesos:** “Un proceso de entrega es un proceso especial que describe un enfoque completo e integrado para realizar un tipo específico de proyecto. Proporciona un modelo de ciclo vital completo que se ha detallado secuenciando el contenido del método en estructuras de desglose” ⁴
- **Capacite a su personal para mejorar la competitividad:** “El capital humano de su empresa es su recurso más importante, por esto es clave que sus empleados se capaciten constantemente y adquieran nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les corresponden en su empresa.” ⁵
- **Administre bien el tiempo:** “Un rasgo importante que comparten las personas y empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo. Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo”. ⁶
- **Eficacia:** Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- **Eficiencia:** Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

⁴ IBM CORP; Artefacto: Proceso de desarrollo, Proceso de entrega; 2006; https://cgrw01.cgr.go.cr/rup/RUP.es/LargeProjects/core.base_rup/workproducts/rup_development_process_A6449790.html#

⁵ SANCLEMENTE Juan Carlos; Revista Dinero; 10 tips para mejorar la productividad de su empresa; 3-October-2016; <https://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-la-productividad-de-su-empresa/193162>.

⁶ Ibíd. p. SANCLEMENTE Juan Carlos; Revista Dinero

6. METODOLOGÍA

El objetivo de este capítulo es poder identificar si los clientes internos de la empresa Vidrios y Aluminios Alejo, conocen sobre la estructura organizacional implantada por su jefe y fundador años atrás, y también sobre la aceptación de nuevos requerimientos a la hora de establecer una filosofía empresarial concreta para la optimización de recursos y el desarrollo de objetivos

6.1. DISEÑO DE INVESTIGACION

Se va a utilizar el método transversal través de la encuesta, realizada a los 8 empleados fijos que tiene la empresa: El gerente, el subgerente, ventas y servicio al cliente, y a los 5 del personal operativo, esto con el fin de recolectar datos e información para determinar las incidencias que existen dentro de la empresa y lo que les hace falta implementar para el mejoramiento de las actividades internas. Para el diseño de la encuesta se elaboraron una serie de preguntas utilizando la escala de Likert que permite medir aspectos importantes que suceden dentro de la organización, además, la aplicación de preguntas cerradas para obtener información sobre la aceptación de una estructura administrativa organizacional por parte de Vidrios y aluminios Alejo.

6.2. METODOS Y TECNICAS

Los métodos e instrumentos que se aplicaran en el estudio de la problemática planteada son los siguientes

Método inductivo y deductivo se aplicará este método en cuanto a la observación se realizará a los involucrados en el estudio, con la información obtenida encontraremos conclusiones para el presente trabajo.

En esta técnica se basó en un trabajo de 30 días en el cual se observó cómo era el campo organizacional y áreas de trabajo en la empresa Vidrios Y Aluminios Alejo en el cual se encontró anomalías en la entrega de trabajos y efectos negativos en la prestación de servicios porque la empresa se enfoca en prestar servicios de diferentes procesos como son los siguientes: tallas artísticas, biselados, pulidos y ensamble de puertas y ventanas en aluminio donde la empresa maneja estos servicios para el bien común de otras vidrieras generando un beneficio para aquellas porque esto hace que las demás vidrieras se dirijan a otros lugares lejanos como son (Bogotá y Zipaquirá que son los lugares más cercanos que presta estos servicios) y beneficiando también a otras vidrieras de otros municipios en el cual les colabora en minimizar algunos recursos como son los viajes, la empresa Vidrios y Aluminios Alejo es reconocida en el mercado de la región de Ubaté y sus alrededores por manejar una labor eficaz.

Analítico. Analizaremos cada uno de los parámetros de las áreas de manera sintética como resultado de los objetivos de estudio

Estadístico. Por qué se extrae de todos los empleados, así como de los directivos de la organización, cuya información es primordial para este tipo de trabajo. La técnica a emplearse es:

Encuesta. Esta técnica se va a emplear a todos los empleados y directivos, ya que nos ayudara a conocer de manera directa la problemática que atraviesa la empresa. Posterior a la encuesta, ser realizara una tabulación en el computador con la herramienta Excel para obtener los resultados cuantitativos

6.3. MODALIDAD DE INVESTIGACION

Esta investigación es de campo ya que se analizará información que proviene de encuestas realizadas a los trabajadores, en una investigación de carácter descriptiva ya que se analizara cada uno de los resultados obtenidos mediante las encuestas. El diseño de este tipo de investigación es cualitativo porque se medirá las funciones y procesos que rigen actualmente en la empresa Vidrios y aluminios Alejo

6.3.1. TIPO DE INVESTIGACION

6.3.1.1. **Investigación descriptiva.** Este tipo de investigación busca realizar un análisis con la recopilación de datos que se obtiene en el método de la encuesta, está dirigida a los clientes internos para conocer la situación actual de la empresa

6.3.1.2. **Enfoque cualitativo y cuantitativo** El enfoque cualitativo proporciona las experiencias la credibilidad en las respuestas que se obtiene en el espacio físico donde se investiga, mientras que el cuantitativo está enfocado a emitir resultados medibles al momento de realizar la encuesta, compuesta de cierto número de preguntas

6.3.2. POBLACION Y MUESTRA

El tamaño de la población se encuentra conformada por los trabajadores de la empresa Vidrios y aluminios Alejo, y dirigido a una población un nivel económico medio. La muestra permitirá obtener una representación significativa de las características de una población, puesto que se obtuvo de los nombres de las personas que se encuentran laborando en esta empresa

6.3.3. DELIMITACION DE LA POBLACION.

La población es determinada ya que se conoce el número exacto de los departamentos administrativos operaciones que conformas 8 personas

6.3.4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El universo se considera el total de los empleados de la empresa. Los cuales son 8

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, es una empresa que se dio sus primeros inicios el 10 de febrero del 2008 siendo esta una iniciativa familiar, se hizo la constitución en la cámara de comercio de Bogotá, teniendo como razón social la elaboración y comercialización de productos de vidrio y aluminio elaborado.

La organización se dedica a la prestación de servicios de vidrios y aluminio, se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, municipio de Ubaté, en la calle 12 no 6 -75 barrio la legua.

Sus principales productos son el vidrio biselado, samblasteado y pulidos la cual hace presencia en el mercado regional durante más de 12 años. La organización, tomando como referencia las necesidades que ha identificado en sus clientes durante estos quince años, también se encuentra prestando servicios de:

- Cielo rasos
- Divisiones de baño
- Marquetería
- Vitrinas
- Policarbonatos

Para realizar la prestación de servicios y distribución de sus productos en la región de Ubaté y sus alrededores, se encuentra respaldada por un equipo humano de alrededor de 8 personas en las cuales se encargan en las siguientes áreas: 2 en gerencia, 1 en servicio al cliente, 1 en ensamble de aluminio, 1 en talla artística, 1 cortador de vidrio, 2 instaladores, 1 como operario de máquinas que directa o indirectamente realizan aportes, para entregarles a sus clientes calidad, con el respaldo y la experiencia obtenida en el mercado de la construcción, al cual pertenece la mayoría de sus clientes.

8. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA VIDRIOS Y ALUMINIOS

ALEJO

El diagnóstico tiene como principal objetivo conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, su proceso productivo, los factores externos que la afectan, las características del sector al que pertenece para identificar las necesidades, los propósitos y el direccionamiento estratégico que debe tener la compañía.

Para la realización de este diagnóstico se utilizaron las siguientes herramientas: PESTAL, MEFE - MEFI, DOFA Y AUTODIAGNOSTICO EMPRESARIAL

8.1. ANÁLISIS PESTAL

El sector de la fabricación de estructuras en aluminio está relacionado y se ve directamente afectado por seis factores externos importantes, a continuación, se realizará un análisis de dichos factores para determinar el enfoque de producción de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, las ventajas y desventajas que esta tiene, frente a las características que presentan los factores descritos en el entorno.

Factores políticos. En el ámbito político el gobierno nacional y local ha expuesto en general apoyar a las medianas y pequeñas empresas de los diferentes sectores para fomentar el empleo formal que tiene como principal objetivo incrementar el producto interno bruto y generar entre 300 mil y 350 mil empleos, en sectores de vivienda, construcción e infraestructura; en este aspecto VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO

Factores económicos. A pesar de los efectos negativos en la finanza del país a causa de la caída de los precios del petróleo y de los precios bajos de las materias primas que el país exporta, es positivo el balance y las cifras que se vienen presentando en el sector de la construcción desde años pasados.

Es importante analizar este aumento, ya que el sector de la construcción en el municipio de Ubaté tuvo una participación importante, ya que fue el sector líder, con un crecimiento del 9,9 %, debido a los distintos programas de vivienda de interés social, tanto gratuitos como subsidiados, que viene ofreciendo el gobierno nacional.

Factores sociales. La tendencia de los años 2016 y 2020 en el país y particularmente en el departamento de Cundinamarca, muestra un crecimiento significativo con respecto a la población residente en el municipio de Ubaté.

El aumento significativo de la población en el municipio de Ubaté y las tendencias a seguir creciendo, son un indicador claro de la necesidad de construir vivienda para

la población, lo que a su vez representa una gran oportunidad para las empresas que conforman el sector de la construcción y del cual hace parte la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, que tendrá la posibilidad de expandir su mercado.

Factores tecnológicos. La tecnología en la época actual, tiene gran trascendencia en el desempeño de las empresas, en el sector del aluminio no es la excepción, sin embargo, se considera que, para la fabricación de estructuras de aluminio, se utiliza una tecnología basada en el uso de troqueles; el tipo de troquel varía según el tipo de ventana, el sistema de la ventana y el diseño de la ventana.

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se ha interesado en estar a la par de los avances tecnológicos relacionados con su sector, pero no es algo que demarque mucho la diferencia entre otras empresas del sector

La empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, siempre ha buscado la forma de estar a la vanguardia de la industria del aluminio, capacitándose cada vez que su principal proveedor VITRAL y segundo gran distribuidor de perfiles de aluminio para la industria de la construcción a nivel local después de ALUMINA, saca al mercado una nueva línea de sistemas de aluminio.

Factores ambientales. En el artículo desarrollado por la European Aluminium Association (EAA), titulado “la sostenibilidad del aluminio en la edificación” se menciona que, ante la creciente demanda, la Asociación Europea del Aluminio está trabajando en el desarrollo de Declaraciones Ambientales de Producto (EPD) para los productos de construcción en aluminio siguiendo las normas internacionales ISO.

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, hace una recolección responsable de los desperdicios de los productos y son entregados a una empresa que se encarga de su respectivo reciclaje sin contaminar el medio ambiente

Factores legales. La normatividad legal vigente que rige la actividad de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, es muy amplia por lo que se realizó énfasis en aquellas leyes que afectan directamente la actividad de la empresa.

LEY 400 DE 1997 (agosto 19) por el cual se adoptan normas sobre construcciones sismo resistentes.

Además, señala los requisitos de idoneidad para el ejercicio de las profesiones relacionadas con su objeto y define las responsabilidades de quienes las ejercen, así como los parámetros para la adición, modificación y remodelación del sistema estructural de edificaciones construidas antes de la vigencia de la presente Ley.⁷

⁷ SAMPER PIZANO Ernesto; Congreso de la república de Colombia; ley 400 de 1997 Nivel Nacional; 19-Agosto-1997; <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=336>

- DECRETO 1469 DE 2010 (Abril 30) por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones.

8.2. MATRIZ MEFE Y MEFI DE VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO

Cuadro.1. Matriz MEFI – vidrios y aluminios Alejo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES CLAVES	NATURALEZA	PESO RELATIVO	VALOR ASIGN.	PESO PONDERADO
Todos los operarios cuentan con el conocimiento y habilidades necesarios para llevar a cabo la fabricación e instalación de estructuras en aluminio y vidrios.	Fortaleza	0,07	3	0,21
Todos los miembros de la empresa tienen amplio conocimiento del mercado al que pertenece la empresa	Fortaleza	0,13	3	0,39
VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, brinda productos de buena calidad y con buen diseño	Fortaleza	0,12	3	0,36
VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, cuenta con las instalaciones, insumos y materiales necesarios para llevar a cabo su actividad	Fortaleza	0,10	4	0,40
La dirección estratégica de la organización no está definida	Debilidad	0,32	1	0,32
El proceso de administración y de gestión de la empresa se enfoca principalmente en las ventas.	Debilidad	0,17	1	0,17
La demanda de la empresa es muy variable.	Debilidad	0,09	2	0,18
TOTAL MEFI (promedio ponderado***)		1		2,27
*Valor asignado 1 - Debilidad alta.				
*Valor asignado 2 - Debilidad baja.				
*Valor asignado 3 - Fortaleza baja.				
*Valor asignado 4 - Fortaleza alta.				
**Promedio general 2,5. (Todo promedio superior a este valor se considera satisfactorio)				

Fuente. Propia

Por medio de la matriz MEFI, para la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se puede observar que entre sus fortalezas más significativas son los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo la fabricación e instalación de estructuras en aluminio y vidrios que posee la empresa para responder ante los requerimientos de los clientes. También, se destaca que todos los miembros del mercado conocen el mercado al que pertenecen y que cuentan con las instalaciones, insumos y

materiales necesarios para llevar a cabo su actividad al igual que brindan productos de buena calidad.

En cuanto a las debilidades de la empresa, se destaca la falta de un direccionamiento estratégico de la organización y su enfoque son las ventas dejando de lado otros aspectos relevantes, además de esto la demanda es muy variable

Se puede concluir, que la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se encuentra por debajo del promedio por 0,30 puntos en su posición estratégica general de factores internos, indicando que empresa cuenta con las fortalezas necesarias para ser competitivo en el mercado, además el impacto de las debilidades es relativamente alto, puesto que representaron el 0,67 de la valoración general

8.3. MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – MEFE

A continuación, se presenta el análisis de factores externos elaborado teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas identificadas de la empresa VIDRIOS Y ALUMINOS ALEJO

Cuadro.2 Matriz MEFE – vidrios y aluminios Alejo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES CLAVES	NATURALEZA	PESO RELATIVO	VALOR ASIGN.*	PESO PONDERADO
La industria del aluminio y de vidrios muestra un crecimiento constante.	Oportunidad	0,25	3	0.75
El Mercado no cuenta con la cantidad suficiente de oferentes, que cubran los requerimientos y necesidades.	Oportunidad	0,2	3	0,60
las proyecciones en el sector de la construcción son positivas, lo que representaría adquirir participación en el mercad	Oportunidad	0,11	4	0,44
Falta de reconocimiento de la empresa por parte de los clientes	Amenaza	0,18	1	0,18
Aumento del costo de la materia prima por el aumento en el dólar	Amenaza	0,09	2	0,18
La competencia de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, está consolidada dentro del mercado.	Amenaza	0,12	2	0,24
Aumento del IVA	Amenaza	0,05	1	0,05
TOTAL MEFE (promedio ponderado***)		1		2,44
*Valor asignado 1 - Amenaza alta.				
*Valor asignado 2 - Amenaza baja.				
*Valor asignado 3 - Oportunidad baja.				
*Valor asignado 4 - Oportunidad alta.				
**Promedio general 2,5. (Todo promedio superior a este valor se considera satisfactorio)				

Fuente: elaboración propia

La matriz MEFE, muestra que dentro de las oportunidades que tiene la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO. Se destacan: el crecimiento del sector de la construcción, factor que le permite a la empresa la opción de crecimiento en ventas, generando niveles de rentabilidad mayores a los presentados hasta el momento y un crecimiento en su nivel de participación en el mercado local.

Además de esto se complementa con la falta de oferentes de productos similares a los ofrecidos por la empresa

Ahora bien, dentro de las amenazas que se tienen para la empresa se resalta el hecho de que las pocas empresas del sector ya se encuentran consolidadas dentro del mercado lo que hace que sea más difícil adquirir nuevos clientes, otro aspecto es el hecho de que las materias primas han subido de precio puesto que estas se compran en cambio del precio del dólar.

Otra amenaza marcada es el incremento del IVA en Colombia, dado que esto genera una reducción de los beneficios percibidos por producto vendido, y negociación establecida con proveedores y clientes tradicionales.

Se puede concluir que la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se encuentra en un mercado altamente competitivo al que responde de manera normal al poseer un promedio ponderado del 2,44 en sus factores externos. Lo que quiere decir que la empresa posee una capacidad mediana de contrarrestar los efectos de las amenazas en tanto se aprovechen cada una de las oportunidades existentes, pudiendo aprovechar mejor las oportunidades que tiene.

8.4. ANÁLISIS DOFA

La matriz del análisis DOFA o FODA se le atribuye a Albert S. Humphrey. La matriz es un método de planificación que debería ser aplicado por todas las compañías en apertura y/o en funcionamiento, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su negocio

Igualmente, la matriz ayuda a buscar soluciones para sus aspectos negativos y logrando mejoras a los aspectos positivos. Adicionalmente provee un buen marco de referencia para revisar las estrategias, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocio o idea

Para el desarrollo de esta herramienta se realizó una clasificación de las fortalezas y debilidades de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO y las oportunidades y amenazas relacionadas con el mercado de la producción de estructuras en aluminio y de vidrios, para el posterior desarrollo de la matriz DOFA.

En la elaboración de esta herramienta estuvieron involucrados todos los empleados de la empresa, personal administrativo como operativos, los cuales por medio de una reunión se llegó a las siguientes conclusiones:

FORTALEZAS

- Todos los miembros de la empresa tienen amplio conocimiento del mercado al que pertenece la empresa.
- Todos los operarios cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo la fabricación e instalación de estructuras en aluminio y vidrios
- VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, brinda productos de buena calidad y con buen diseño.
- VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, cuenta con las instalaciones, insumos y materiales necesarios para llevar a cabo su actividad.

OPORTUNIDADES

- La industria del aluminio y de vidrios muestra un crecimiento constante.
- La empresa tiene la posibilidad de desarrollar productos nuevos o mejorar los productos actuales para hacer frente a las necesidades de los clientes.
- El mercado no cuenta con la cantidad suficiente de oferentes, que cubran los requerimientos y necesidades.
- Las proyecciones en el sector de la construcción son positivas, lo que representaría adquirir participación en el mercado.

DEBILIDADES

- La dirección estratégica de la organización no está definida.

- El proceso de administración y de gestión de la empresa se enfoca principalmente en las ventas.
- La empresa posee dificultades en la obtención de recursos financieros.
- La demanda de la empresa es muy variable.
- Los procesos de la empresa no están estandarizados.

AMENAZAS

- Competidores extranjeros de bajo costo están entrando al mercado.
- Aumento del costo de la materia prima.
- La competencia de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, está consolidada dentro del mercado.
- Aumento del IVA

Tabla 1. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">ASPECTOS EXTERNOS</p> <hr style="border: none; border-top: 1px solid black; margin: 20px 0;"/> <p style="text-align: center;">ASPECTOS INTERNOS</p>	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dirección estratégica de la organización no está definida. • El proceso de administración y de gestión de la empresa se enfoca principalmente en las ventas. • La empresa posee dificultades en la obtención de recursos financieros. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • los operarios cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo las actividades. • La empresa brinda productos de buena calidad y con buen diseño.
--	--	--

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria del aluminio muestra un crecimiento constante. • El mercado no cuenta con la cantidad suficiente de oferentes, que cubran los requerimientos y necesidades. • Las proyecciones en el sector de la construcción son positivas, lo que representaría adquirir participación en el mercado. 	<p>Estrategia</p> <p>Realizar un re direccionamiento estratégico, en el que se establezca el rumbo de la empresa para lograr aprovechar la tendencia al crecimiento que presenta el sector.</p> <p>Utilizar y aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el propósito de mejorar las ventas de la empresa.</p>	<p>Estrategia</p> <p>Aprovechar la capacidad, los conocimientos y las habilidades del personal para adquirir mayor participación en el mercado.</p> <p>Mantener la buena calidad de sus productos y seguir actualizando sus productos para aumentar su demanda</p>
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores extranjeros de bajo costo están entrando al mercado. • Aumento del costo de la materia prima. • Aumento del IVA 	<p>Estrategia</p> <p>Realizar estudios periódicos (benchmarking), que permitan entender y analizar el comportamiento de la empresa con relación a su competencia.</p> <p>Establecer buenas relaciones con los proveedores, en las que se puedan adelantar acuerdos, como facilidades de pago y financiación.</p>	<p>Estrategia</p> <p>Mejorar la calidad de todos los procesos llevando a cabo programas de capacitación continuamente.</p>

Fuente. Autor del trabajo

En conclusión, la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, deberá adelantar las estrategias establecidas en la matriz para mantener y mejorar sus fortalezas, deberá trabajar por disminuir sus debilidades y si es posible eliminarlas, deberá tratar de alejar, controlar y si es el caso adaptarse a las amenazas del entorno que la rodea, y priorizar sus esfuerzos y recursos en aprovechar las oportunidades que el sector le ofrece.

8.5. AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Es una herramienta de diagnóstico de la Cámara de Comercio de Bogotá, que brinda un análisis de la situación actual de la empresa en diez áreas de gestión de la misma. Las áreas de gestión que evalúa esta herramienta son: planeación estratégica, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión administrativa, gestión humana, gestión financiera, gestión internacional, gestión de calidad, gestión logística y empresa de familia. A cada área corresponden una serie de enunciados, que usted debe calificar de 1 a 5, de acuerdo con la escala que se muestra en el Cuadro siguiente:

Tabla 2. Criterios de calificación

Puntaje	Criterio de calificación
5	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.
4	Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
3	Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
2	Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
1	Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.

Al final encontrará un resultado en forma de "telaraña" que le permitirá identificar las áreas de gestión en las que la empresa tiene un mejor desempeño, así como en las que existen mayores oportunidades de mejora.

Tabla 3. Planeación estratégica

No.	Enunciados	Pun
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	1
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	2
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	1
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	2
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	1
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos	2
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	2
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	2
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	2
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	1
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	1
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	1
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	1
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	2
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	1
	Puntaje promedio	1,41

Tabla 4. Gestión comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	2
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes - objetivo).	3
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	2
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	3
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	1
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	3
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	1
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	2
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	2
	Puntaje promedio	2,29

Tabla 5. Gestión de operaciones

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	2
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	2
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	2
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	2
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	2
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	2
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	2
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	2
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	2
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	2
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	2
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	2
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la Empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	2
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	2
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	2
Puntaje promedio		1,94

Tabla 6. Gestión administrativa

No.	Enunciados	Pu
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	2
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	2
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	1
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	3
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	2
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	1
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	3
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	1
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	1
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	2
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	1
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	2
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
	Puntaje promedio	1,88

Tabla 7. Gestión humana

No.	Enunciados	Pun
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	1
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	2
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	2
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	1
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	2
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	2
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	1
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	2
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	3
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	1
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	2
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3
	Puntaje promedio	2,17

Tabla 8. Gestión financiera

No.	Enunciados	Punt
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	3
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	2
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	2
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	2
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	3
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	3
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	2
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	2
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	2
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	2
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	1
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	2
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
	Puntaje promedio	2,17

Tabla 9. Gestión internacional

No.	Enunciados	Pun
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano	1
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales	1
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar	1
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales	1
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación	1
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional	2
7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente	1
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios	1
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar	1
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones Internacionales	1
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional	1
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas	2
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social)	1
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones	1
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales	1
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización	1
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores Internacionales	1
	Puntaje promedio	1,12

Tabla 10. Gestión calidad

No.	Enunciados	Pun taje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	2
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	1
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	2
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	1
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	2
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	2
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	2
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	1
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	2
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	2
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	2
	Puntaje promedio	1,82

Tabla 11. Gestión logística

No.	Enunciados	Pun
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	2
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	2
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	2
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	2
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	2
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	2
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	1
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	1
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	2
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	2
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	1
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	2
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	2
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	2
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	1
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	2
	Puntaje promedio	1,76

Tabla 12. Empresas de familia

No.	Enunciados	Pun
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	2
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	4
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	2
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	1
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	4
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	5
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	3
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	5
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	4
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	1
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	3
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	2
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	1
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	1
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	1
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
	Puntaje promedio	2,41

Tabla 13. Resultados del autodiagnóstico empresarial

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	1,41
2	Gestión comercial	2,29
3	Gestión de operaciones	1,94
4	Gestión administrativa	1,88
5	Gestión humana	2,17
6	Gestión financiera	2,17
7	Gestión internacional	1,12
8	Gestión de calidad	1,82
9	Gestión logística	1,76
10	Empresas de familia	2,41
Puntaje promedio		2,03

Los resultados de la herramienta en cada una de las áreas es el siguiente.

En el área de planeación estratégica considerando que el puntaje máximo es 5 y que la media sería 2.5, el resultado de esta es de 1,41 muy por debajo de la media, esto significa que hay aspectos como la falta de una misión, visión, valores corporativos, no posee un equipo estructurado que demarque el derrotero de la organización a corto mediano ni largo, no tienen objetivos establecidos en ningún departamento.

En el área comercial, está por debajo de la media con un puntaje de 2,29 esto como respuesta a un puntaje bajo de los aspectos relacionados con lo comercial de la empresa no mide la satisfacción del cliente ni lo tienen caracterizado, tiene tiempos establecidos de entrega, pero no los cumple, no conocen muy bien su competencia etc.

En el área de operaciones, no cuenta con un sistema de investigación para mejoras en sus procesos su puntaje es de 1,94, no cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales, no tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros. El proceso de producción no se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción. No posee planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves para garantizar el normal cumplimiento.

En el área administrativa La empresa no tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores. No capacita a su persona para tenerlo actualizado en aspectos relacionados con la empresa. Las personas de la empresa no entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.

La empresa no tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.

En el área de gestión humana, les falta mantener su proceso de selección y evaluación del personal, además que el jefe desconoce las herramientas para medir el desempeño de sus colaboradores

En la gestión de calidad. La empresa no desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio). Ningún proceso critico está documentada y por ende no son aplicados, no se analizan la aplicación de los mismos, la empresa no involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, no se ejecutan acciones correctiva y preventivas necesarias para satisfacer con la calidad del producto.

El área financiera está un poco desordenada ya que su enfoque esta solo en las ventas y no en otras especificaciones del área

En el área logística no tienen establecido indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos, la empresa no cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística, no tienen codificado sus productos.

A partir de los resultados, a continuación, se observa una gráfica que muestra el nivel de desarrollo de la empresa. En dicho mapa se observan las áreas de gestión más consolidadas (la más cercana al extremo o parte externa de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (la más cercana al centro o eje de la gráfica

Grafico 1. Mapa de competitividad



Fuente. Presente estudio

8.6. ANÁLISIS FINAL

El diagnóstico de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO muestra que aunque la empresa presenta problemas como lo son: que la dirección estratégica de la organización no está definida, que el proceso de administración y de gestión de la empresa se enfoca principalmente en las ventas y que posee dificultades en la obtención de recursos financieros, el panorama no es del todo negativo si se tiene en cuenta que el resultado de las herramientas utilizadas para el desarrollo del diagnóstico (Análisis del sector, análisis DOFA y el autodiagnóstico Empresarial de la cámara de comercio de Bogotá) reflejan una gran oportunidad para la empresa.

En cuanto al resultado del autodiagnóstico Empresarial, se observó que ninguna área obtiene una calificación alta, la mayoría de las áreas tienen calificaciones muy bajas como los son la de gestión internacional; que fue baja debido a que la empresa no exporta sus productos, y la de operaciones ya que no cuenta con manuales de funciones y mucho menos diagramas de procesos.

Otra área en la que se evidenció una baja calificación es la de planeación estratégica, debido a que la empresa no cuenta con una visión, una misión y unos valores definidos, que sean divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.

Sin embargo observamos otras áreas en las que la calificación fue media como el área de gestión administrativa, en la que la empresa se destaca, ya que se no mantiene actualizada sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental que la rigen, no cuentan con un organigrama que defina su estructura orgánica Y como el área de gestión de operaciones en la que la empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos, pero no cuenta con una buena administración de los insumos para garantizar niveles adecuados de uso, abastecimiento y control

Se generará un plan de contingencia por medio de este les ayudara a mejorar y reestructurar la parte de estructura organizacional por medio de un manual de funciones especificando cargos, manejo de áreas de trabajo, tareas por realizar a diario y clasificación de personal, de esta manera se conseguirá que la empresa Vidrios y Aluminios Alejo tenga una línea descendente a hacer una organización vertical proyectando los cinco principios administrativos como son: planear, organizar, controlar, dirigir y coordinar.

Para esto es indispensable tener una misión y visión clara de lo que quiero y puedo llegar a hacer por medio de la formulación de estrategias y planes de acción que permita a la organización buscar la estructuración de su sistema de gestión de calidad y su posterior mejoramiento continuo.

9. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO

Este plan de mejoramiento es el resultado del diagnóstico empresarial realizado en las diferentes áreas de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, tiene la finalidad de identificar las necesidades más relevantes para que la empresa logre un posicionamiento en el mercado de la provincia, mejorando aspectos que son específicos como lo son la planeación estratégica y algunos aspectos de las operaciones de la organización

9.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica define las estrategias que la empresa implementará para lograr una meta o un objetivo. Estas estrategias deben plantearse teniendo en cuenta las necesidades que tiene la empresa, anticipándose a los diversos riesgos que le puede traer el mercado, y enfocados siempre a aprovechar los beneficios y oportunidades que este le brinda.

Para el desarrollo de la planeación estratégica cabe destacar que la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, desde su creación en el año 2008, no había definido formalmente su planeación estratégica, por lo que este trabajo le brindará un enfoque acertado sobre su direccionamiento estratégico.

MISION. Vidrios y Aluminios Alejo es una empresa con sentido social y calidad que contribuye al progreso de sus clientes además del desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores como competitivos, para garantizar un desarrollo sostenible en la elaboración de estructuras en aluminio y acabados en vidrio.

VISION Consolidarnos para el 2023 como empresa líder y ser el proveedor número uno de productos y servicios en la región y el departamento, manteniendo un excelente nivel de calidad, cumplimiento seriedad y compromiso con nuestros clientes y grupo de interés.

Se estableció el plazo de tres años teniendo en cuenta el estado actual de la empresa, sus oportunidades de crecimiento y las proyecciones del sector de la construcción observadas en el diagnóstico.

9.1.1. **políticas.** Son la directriz con la que la empresa orienta el desarrollo de sus actividades.

- Política de calidad. VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se encarga de la fabricación, comercialización e instalación de estructuras en aluminio de calidad, utilizados en la arquitectura contemporánea, procurando siempre el cumplimiento satisfactorio de los requisitos y exigencias de los clientes.
- Se trabaja por cumplir de manera satisfactoria con los requisitos y normatividad del sector, garantizando la seguridad, la duración y la resistencia de cada uno de los productos.
- Se busca eliminar la no conformidad de los productos y el desarrollo personal de los trabajadores, mediante la aplicación de la herramienta de mejora continua en cada uno de los procesos y actividades de la empresa.
- Política de seguridad. VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, está comprometida con la seguridad y salud de todos los empleados.
- Se trabaja para el cumplimiento de los requisitos legales asociados a la actividad de fabricación e instalación de estructuras en aluminio; brindando todos los elementos y herramientas de protección personal necesarias para llevar a cabo esta actividad.
- Cuenta con todos los seguros al día, con el objetivo de prevenir, atender y proteger a los trabajadores de los efectos causados por el desarrollo de la actividad.
- Política ambiental. En VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se está trabajando en el desarrollo sostenible en cada uno de los procesos y actividades.
- Se trabaja para el cumplimiento de los requisitos legales asociados a la actividad.
- Opta por la búsqueda continua de herramientas y tecnología que permita el desarrollo de la actividad generando el menor impacto ambiental posible.

9.1.2. **Objetivos organizacionales.** Son las operaciones que realiza la empresa en pro del cumplimiento de la misión; estos objetivos deben ser claros y medibles Con el fin de garantizar su realización.

- Fabricar, comercializar e instalar estructuras en aluminio con la más alta calidad.

- Contar siempre con personal idóneo, que muestre gran sentido de pertenencia hacia la empresa y un deseo de crecimiento tanto personal como organizacional.
- Brindar un excelente servicio al cliente, que se caracterice por la parte humana, y que opte siempre por el cumplimiento de las expectativas, requerimientos y necesidades del cliente.
- Trabajar en la búsqueda de herramientas, tecnologías y avances que permitan el desarrollo sostenible de la empresa.
- Controlar el uso de los recursos naturales y promover el reciclaje haciendo un manejo adecuado de los residuos de la empresa.
- Llegar a ser líderes en el mercado de estructuras en aluminio en Bogotá, reconocidos por la calidad, el buen servicio, la innovación y la responsabilidad social de la empresa.

9.1.3. **Cultura organizacional.** La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que posee una compañía. La cultura organizacional de la empresa, si bien no está definida como tal, siempre ha estado presente en el desarrollo de la actividad y se caracteriza por el trabajar bajo unos valores corporativos.

9.1.4. **Valores corporativos.** Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y responden a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados⁸
En la empresa se identifican los siguientes valores:

- Transparencia. Lleva a cabo todas las actividades con honestidad y rectitud.
- Respeto: La empresa escucha y valora al otro, creando buenas relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- Trabajo en equipo. Conoce la importancia que tiene el aporte y la ayuda de todos los miembros para lograr los objetivos organizacionales planteados.

⁸ FACCINI Doriana, "Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa"; Human Dimensions International; 25-October-2012.

- Igualdad. Todos los empleados reciben un buen trato son escuchados y tienen todas las oportunidades de progresar tanto económica como personalmente.

Comunicación con el cliente Debido a la importancia de la evaluación de la satisfacción del cliente con respecto del producto o servicio que se le brinda, la organización implemento los mecanismos para la realización de encuestas de satisfacción del cliente, los temas relacionados con la comunicación, retroalimentación, e información solicitada de los productos.

- 9.1.5. **Sistema justo a tiempo.** Se debe formar un amplio comité de organización con representación por parte de compras, ingeniería de diseño y de producción, administración de producción, y control de producción ingeniería industrial, control de calidad, mantenimiento y operaciones.

Con esta caracterización la empresa Vidrios y Aluminios Alejo debe generar una mentalidad más positiva y compromiso para así generar un cambio en la estructura organizacional en el cual es la base principal para el mejoramiento continuo de sus procesos por medio de una valoración del ambiente de las áreas es decir se plantea objetivos estratégicos relacionado a las actividades generando conocimiento, comprensión, confianza y fe a través de la organización.

Por medio de análisis que se ha implementado a la empresa Vidrios Y Aluminios Alejo se caracterizó que su estructura organizacional es débil por esta razón se hará un cambio organizacional en el cual se implementará los principios básicos de la administración de esta manera la empresa tendrá una jerarquización más apropiada para su entorno.

- 9.1.6. **Ambiente de Trabajo.** La organización cuenta con instalaciones adecuadas para el trabajo operativo en la manipulación de los productos, así como las instalaciones administrativas.

La organización además de esto realizará semestralmente las evaluaciones de clima organizacional por medio de encuestas realizadas a cada uno de los empleados, con el fin de conocer el grado de satisfacción en cuanto a su entorno laboral.

- 9.1.7. **Revisión de los requisitos relacionados con el producto.** La organización realiza la revisión de todos los requisitos relacionados con el producto.

Esta revisión se realiza previamente al compromiso de suministro de productos al cliente y en esta se garantiza que:

- Se han definido los requisitos del producto,
- Se han establecido los requisitos del contrato o del pedido
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos
- Se ha realizado la evaluación de los riesgos del producto

Cuando el cliente no suministre por medio escrito los requisitos concernientes al producto, la organización debe realizar la ratificación de los mismos antes de aceptar el pedido del cliente. Si estos requisitos tienen cambios la organización se compromete a realizar la actualización documental pertinente para que los recursos logren tener conocimiento de estos cambios.

9.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la división interna de las responsabilidades, con el fin de alcanzar una administración adecuada de las actividades de la empresa, que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A pesar de no tener una estructura organizacional y un organigrama establecido; actualmente la empresa actúa con una estructura organizacional vertical o tradicional, ya que se identifica una unidad de mando clara, existe departamentalización, las decisiones las toma el gerente general de la empresa, los canales de información son claros y existen diferentes niveles jerárquicos.

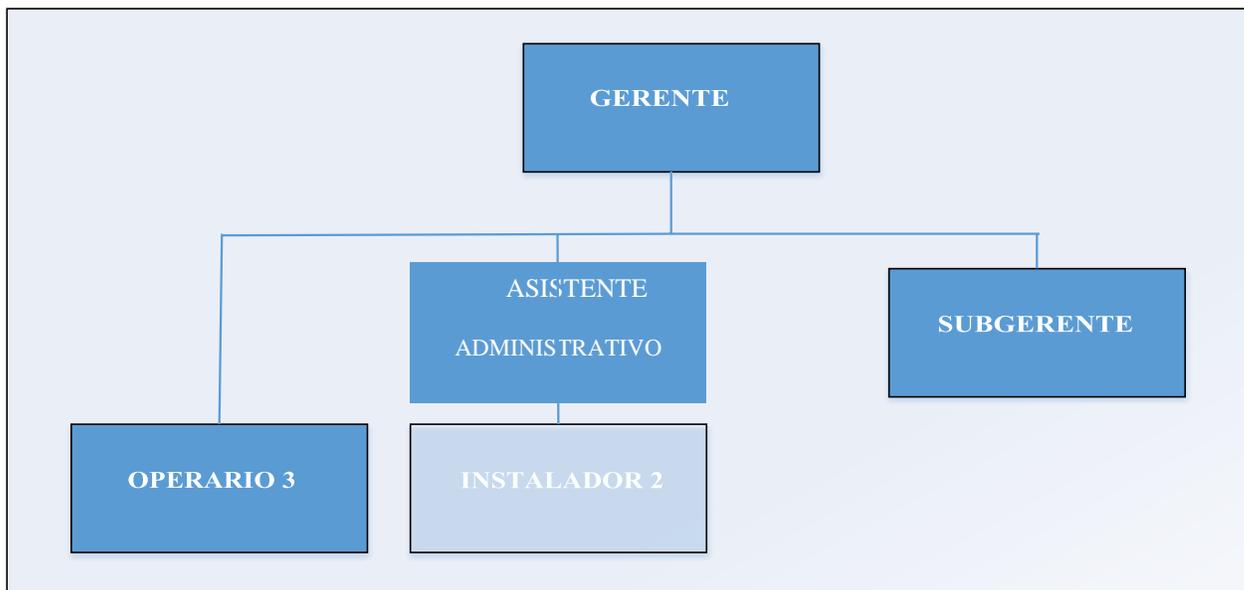
Se consideró que la estructura organizacional actual es la adecuada, ya que según la etapa en la que se encuentra la empresa, el tamaño de la misma y el número de cargos y trabajadores que posee, es necesario que la información y la autoridad fluyan desde los niveles más altos a los más bajos, ya que el gerente general tiene gran experiencia en el mercado por ende la cadena de mando es acertada.

9.2.1. **Organigrama.** El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa. Actualmente la empresa no tiene definido el organigrama de la organización por lo que se llevó a cabo su diseño, teniendo en cuenta el nivel jerárquico, los departamentos y cargos existentes.

En la Imagen se observa el organigrama propuesto, en el que se evidencia el nivel jerárquico, los tres departamentos existentes y los

cuatro cargos que tiene actualmente la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO.

Imagen 1. Organigrama propuesto



Fuente. Autor

9.2.2. Manual de funciones

Es una herramienta de gestión del talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.⁶³

Como se observó en el organigrama la empresa, actualmente cuenta con cuatro cargos que son gerente general, asistente contable, operario de producción e instalador, en el manual de funciones se identificarán los requisitos, el propósito principal, las funciones esenciales, las competencias y los riesgos asociados al cargo.

En los Cuadros se muestran los manuales de funciones del Gerente general, asistente contable, operario de producción e instalador respectivamente.

Tabla 14. Manual de funciones Gerente

<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="margin: 0;">VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO</p> </div> IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente general
Código:	01
Reporta a (nombre del cargo):	No aplica
Requisitos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Profesional en administración de empresas.
Requisitos de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 años de experiencia en el sector de aluminio.
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> ●
Requisitos de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ●
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> ●
Requisitos de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 años de experiencia en gestión gerencial.
Propósito principal	
Su función principal es planificar, dirigir, organizar, controlar, coordinar y analizar el Trabajo de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, velando siempre por el cumplimiento de los objetivos propuestos.	
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificar los objetivos de la empresa a corto y largo plazo. ● Tomar decisiones, supervisar y ser el líder de la empresa. ● Aumentar el número y calidad de clientes ● Realizar las compras de materiales a los proveedores. ● Tomar decisiones en cuanto a los mantenimientos de la maquinaria. ● Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. ● Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable. ● Estar constantemente en contacto con los clientes para futuros trabajos. ● Velar por el cumplimiento de las obligaciones de sus trabajadores. ● Cumplir con las obligaciones salariales de sus empleados. ● Cumplir con las obligaciones tributarias de la empresa. ● Cumplir con los gastos de administración y ventas de la empresa. ● Contratar el servicio de transporte cuando se necesite para el traslado de las estructuras al lugar de instalación. ● Realizar las cotizaciones de los productos solicitados. ● Ofrecer todas, las herramientas, maquinaria y elementos necesarios para la realización de la actividad. ● Garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores. ● Cumplimiento de las políticas y reglamento interno. 	

CONTINUACION

Nombre del cargo:	Gerente general	
Código:	01	
Reporta a (nombre del cargo):	No aplica	
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pensamiento crítico. ● Liderazgo. ● Habilidad de comunicación. ● Capacidad de negociación. ● Trabajo en equipo. ● Creatividad. ● Autocontrol. ● Iniciativa. ● Intuición. ● Experiencia. 		
Riesgos del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> ● Estrés ● Riesgo por accidentes de trabajo, cortadura, golpes y contusiones. 		
Relaciones		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> ● Asistente contable. ● Operario de producción. ● Instalador. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores. ● Clientes. ● Stakeholders. 	
Elaborado por: Camilo Sánchez	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: 05-08-2019	Fecha:	Fecha:

Fuente. Autor

Tabla 15. Manual de funciones Asistente contable

	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asistente contable
Código:	02
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente general
Requisitos	
Requisitos de formación	<input type="checkbox"/> Profesional en administración de empresas.
Requisitos de experiencia	<input type="checkbox"/> 6 meses de experiencia.
Requisitos de formación	<input type="checkbox"/> Profesional en contabilidad.
Requisitos de experiencia	<input type="checkbox"/> 6 meses de experiencia en gerencia.
Requisitos de formación	<input type="checkbox"/> Tecnólogo en auxiliar contable.
Requisitos de experiencia	<input type="checkbox"/> 1 año de experiencia.
Propósito principal	
Su función principal consiste en el desarrollo de actividades administrativas de archivo, control y registro de las transacciones contables de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO y garantizar su adecuada contabilización.	
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Atender eficazmente las llamadas telefónicas de clientes. ● Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla. ● Mantener actualizados los documentos legales de la compañía. ● liquidar la nómina y seguridad social. ● Revisión de la contabilización de los documentos de VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO. ● Clasificar adecuadamente los costos existentes en los documentos contables. ● Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo. ● Administrar papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros de su uso. ● Contribuir al logro de los objetivos de la empresa. ● Colaboración continua con los otros cargos de la empresa. ● Cumplimiento de las políticas y reglamento interno. 	
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad de comunicación. ● Buenas relaciones interpersonales. ● Buenas relaciones intrapersonales y De gestión. ● Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Iniciativa. <input type="checkbox"/> Creatividad <input type="checkbox"/> Pro actividad. <input type="checkbox"/> Pensamiento crítico. <input type="checkbox"/> Analítica y numérica

Riesgos del cargo
<ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Problemas de visión por el uso constante de equipo de cómputo.

CONTINUACION

Nombre del cargo:	Asistente contable	
Código:	02	
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente general	
Relaciones		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general. • Operario de producción. • Instalador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos. • Clientes. • Stakeholders. 	
Elaborado por: Camilo Sánchez	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: 05-08-2019	Fecha:	Fecha:

Fuente autor

Tabla 16. Manual de funciones Operario

		IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo:	Operario de producción	
Código:	03	
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente general	
Requisitos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnico en carpintería de aluminio. 	
Requisitos de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 6 meses de experiencia. 	
Propósito principal		
<p>Su función principal consiste en adelantar todo lo relacionado con el proceso de fabricación de estructuras en aluminio. Deberá hacer un seguimiento constante de la producción, asegurando su funcionamiento eficiente y adecuado. Además de cumplir con las ordenes de producción de la empresa.</p>		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar el despiece del material a utilizar. ● Enviar el despiece al gerente general para que este realice el pedido de material. ● Recepción e inspección de materia prima. ● Corte de vidrio y perfiles de aluminio. ● Troquelado de perfiles de aluminio. ● Adición de felpa y empaque a los perfiles de aluminio. ● Adición de los accesorios que requiera la estructura de aluminio. ● Ensamblajes de las estructuras de aluminio. ● Transporte de estructuras a lugar de almacenamiento. ● Uso de la máquina punzonadora, tronzadora monocabezal y retestadora. ● Mantenimiento periódico de la maquinaria. ● Uso adecuado de los elementos de protección personal. ● Contribuir al logro de los objetivos de la empresa. ● Contribuir al cuidado del medio ambiente. ● Colaboración continúa con los otros cargos de la empresa. ● Cumplimiento de las políticas y reglamento interno. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> ● Buenas relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> Conocimiento de la maquinaria. ● Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> Pro actividad. ● Iniciativa. <input type="checkbox"/> Correcto uso de elementos de protección personal. ● Creatividad. 		

CONTINUACIÓN

Nombre del cargo:		Operario de producción
Código:		03
Reporta a (nombre del cargo):		Gerente general
Riesgos del cargo		
<ul style="list-style-type: none"> ● Cortaduras con vidrio. ● Golpes con perfiles de aluminio. ● Machucones con perfiles de aluminio. ● Atrapamientos por uso de la maquinaria. ● Sobreesfuerzos físicos. ● Proyección de partículas de aluminio a los ojos, rostro y extremidades. 		
Relaciones		
Internas		Externas
<ul style="list-style-type: none"> ● Gerente general. ● Asistente contable. ● Instalador. 		<ul style="list-style-type: none"> ● No aplica
Elaborado por: Camilo Sánchez	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: 05-08-2019	Fecha:	Fecha:

Fuente autor

Tabla 17. Manual de funciones instalador

<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO</p> </div>		IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Instalador			
Código:	04			
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente general			
Requisitos				
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnico en carpintería de aluminio. 			
Requisitos de experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 6 meses de experiencia. 			
Propósito principal				
Su función principal consiste en adelantar instalación todo lo relacionado con el proceso de estructuras en aluminio.				
Funciones esenciales				
<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de medidas del vano de instalación. ● Recepción de estructuras en el lugar de instalación. ● Realizar la instalación. ● Asegurar las estructuras al vano de instalación. ● Inspección la estructura instalada. ● Adición de silicona. ● Garantizar el uso eficiente de accesorios como tornillos, chazos y silicona. ● Uso de los elementos de protección personal requeridos para trabajar en obras civiles. ● Colaboración continua con los otros cargos de la empresa. ● Cumplimiento de las políticas y reglamento interno. 				
Competencias				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ● Buenas relaciones interpersonales. ● Trabajo en equipo. ● Correcto uso de elementos de protección personal </td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"> <ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa. ● Creatividad. ● Pro actividad. ● Experiencia de trabajo en obras civiles. </td> </tr> </table>			<ul style="list-style-type: none"> ● Buenas relaciones interpersonales. ● Trabajo en equipo. ● Correcto uso de elementos de protección personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa. ● Creatividad. ● Pro actividad. ● Experiencia de trabajo en obras civiles.
<ul style="list-style-type: none"> ● Buenas relaciones interpersonales. ● Trabajo en equipo. ● Correcto uso de elementos de protección personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciativa. ● Creatividad. ● Pro actividad. ● Experiencia de trabajo en obras civiles. 			
Riesgos del cargo				
<ul style="list-style-type: none"> ● Cortaduras con vidrio. ● Golpes con perfiles de aluminio. ● Machucones con perfiles de aluminio. ● Caídas desde alturas en el lugar de instalación. ● Sobre esfuerzos físicos. 				

Continuación

Nombre del cargo:	Instalador	
Código:	04	
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente general	
Relaciones		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general. • Asistente contable. • Operario de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	
Elaborado por: Camilo Sánchez	Revisado por:	Aprobado por
Fecha: 05-08-2019	Fecha:	Fecha:

Fuente autor

9.3. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL PROPUESTO

Es el proceso por el cual VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO realiza la incorporación de personal. Este proceso debe realizarse teniendo en cuenta los manuales de cada uno de los cargos, ya que estos brindan a la empresa las pautas necesarias para diseñar la oferta del cargo.

Para realizar un proceso adecuado de selección de personal se establecieron los siguientes pasos tomando como referencia la guía de selección de personal del servicio nacional de aprendizaje SENA del año 2018.

- **Publicación.** Se hace la publicación de la vacante que se necesita según los parámetros y condiciones de la empresa, la publicación se puede realizar por medios como internet o virtuales.
- **Recolección de hojas de vida.** En esta fase se reciben todas las hojas de vida, por distintos medios y se procede a clasificarlas.
- **Clasificación de hojas de vida.** Se debe hacer un análisis profundo de cada una de las hojas de vida recibidas, ya que, si bien existe la posibilidad de recibir muchas hojas de vida, no todas cumplirán con los requisitos de la empresa.
- **Selección hojas de vida.** Las hojas de vida se seleccionan acorde a los requisitos de la empresa, debe realizarse la selección de las hojas de vida que cumplan con la mayor cantidad de requisitos y los aspirantes que presenten un perfil adecuado para el cargo.

- Entrevista. Luego de haber realizado la selección de todas las hojas de vida, se seleccionarán las que cumplan con los requisitos exigidos, y se convoca a una entrevista para conocer las aspiraciones, el perfil y las competencias del aspirante.
- Pruebas. Se realizan las pruebas escritas con el fin de evaluar el conocimiento con el que debe contar el aspirante, estas pruebas pueden ser de conocimiento o psicológicas.
- Toma de decisiones. Por último, el gerente general de la empresa toma la decisión de escoger al aspirante que haya cumplido satisfactoriamente los pasos anteriores.

9.4. ASPECTOS DE OPERACIONES A MEJORAR

Es el análisis de la metodología utilizada en cada uno de los procesos en una empresa. Se realizará el análisis de los métodos utilizados por la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, para la fabricación de la ventana y la división de baño corrediza, utilizando como apoyo diferentes herramientas gráficas que permiten realizar un análisis más eficaz.

9.4.1. **Diagrama de la operación.** El diagrama de la operación es una representación gráfica que detalla la secuencia y el tiempo de las actividades en un proceso de producción. De igual forma que en la descripción de materiales, máquinas y procesos, se tomaron los tres procesos de mayor relevancia de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO.

En los Diagramas se observan los diagramas de la operación de las operaciones más relevantes.

Ilustración 1. Diagrama de flujo

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO	Diagrama de la operación propuesta	Numero: 01
		Versión: 2019
		Fecha: 05 noviembre de 2019
		Elaborado por: Camilo Sánchez
		Revisado por:

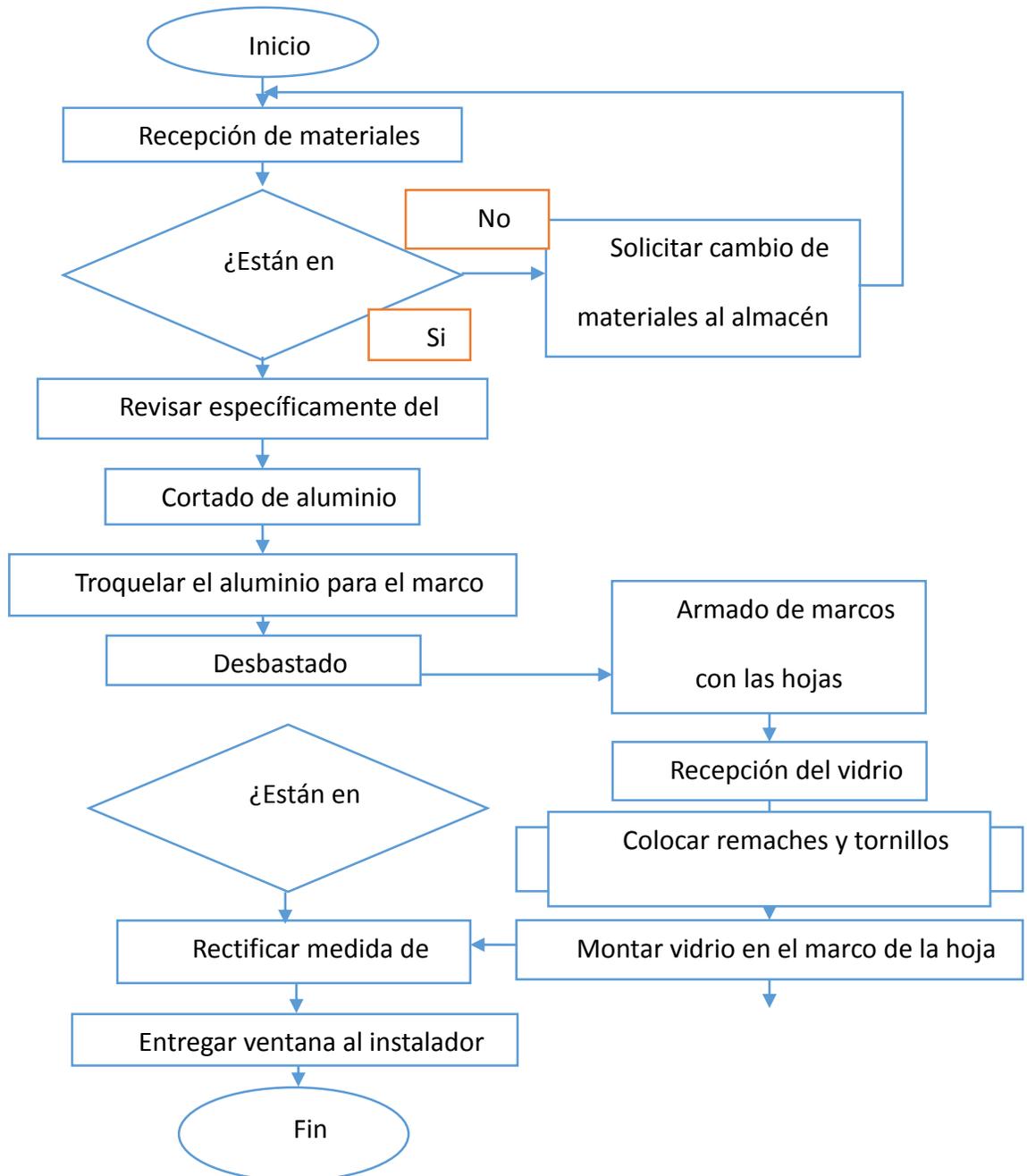


Ilustración 2. Diagrama de flujo propuesto

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO	Diagrama de la operación propuesto	Numero: 01
----------------------------------	---	-------------------

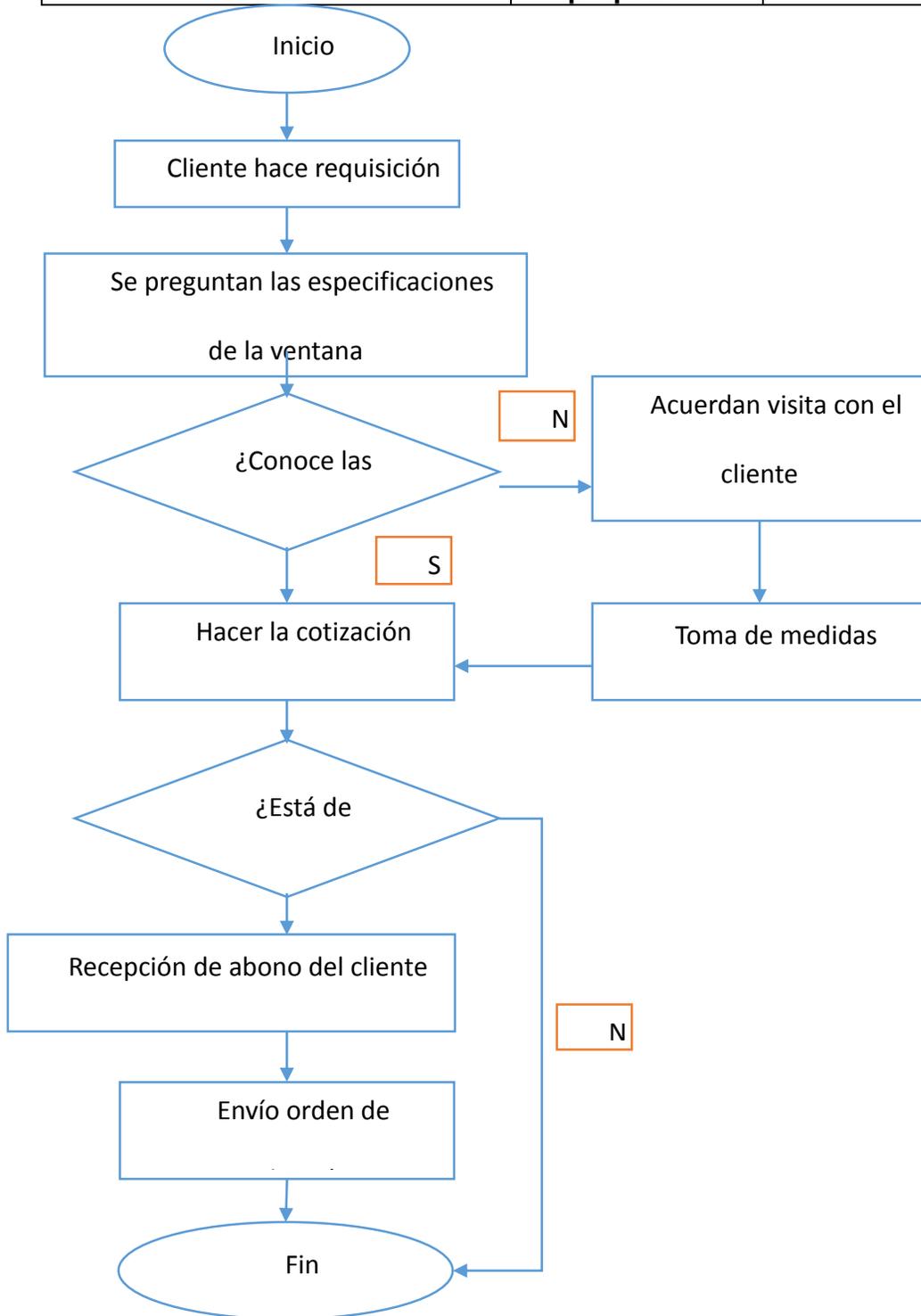
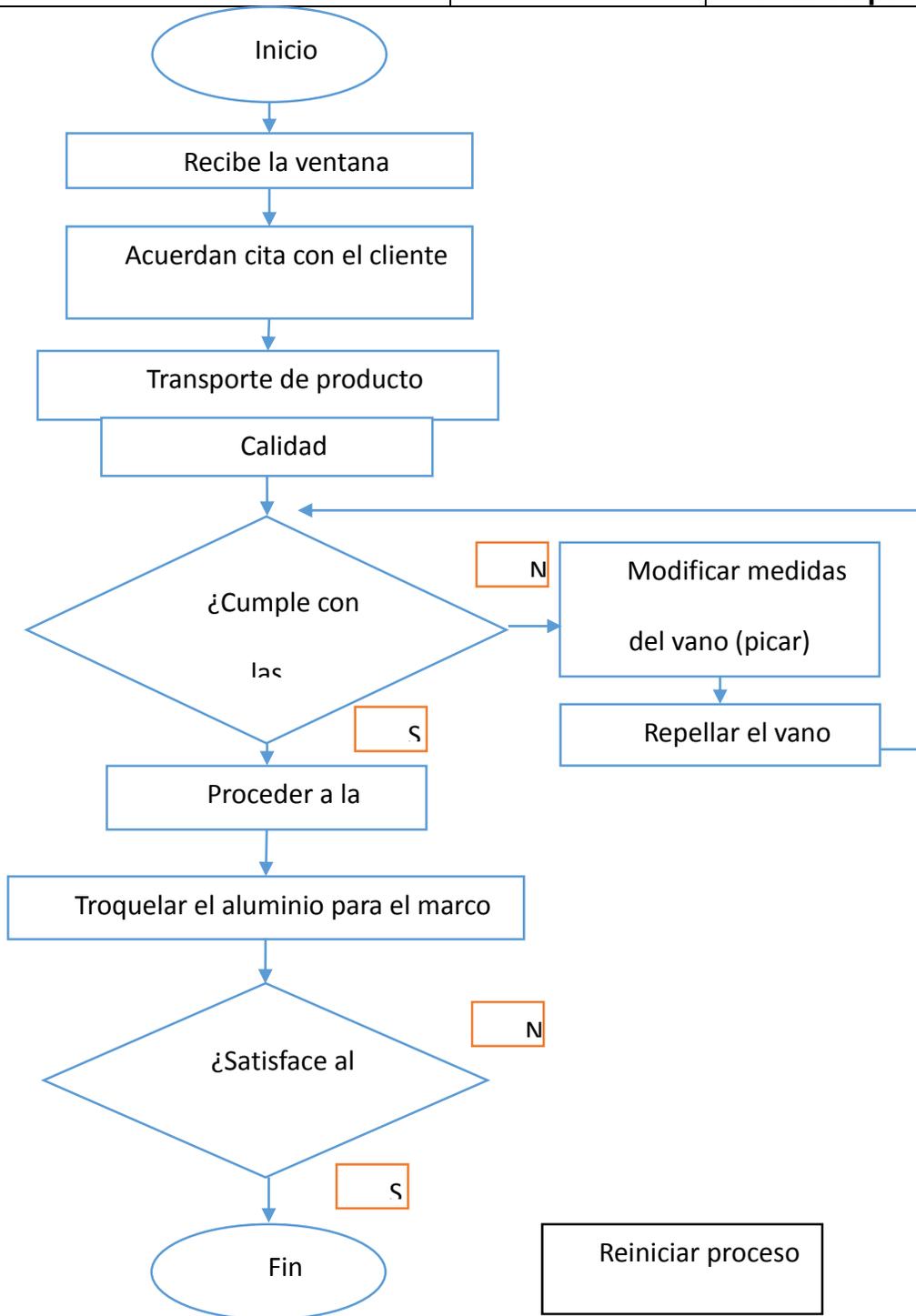


Ilustración 3. Diagrama de flujo propuesto

VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO	Diagrama de la operación propuesta	Numero: 01
		Versión: 2019
		Fecha: 05 noviembre de 2019
		Elaborado por: Camilo Sánchez
		Revisado por:



9.4.2. **Métodos de trabajo propuestos.** Teniendo en cuenta los tiempos de fabricación actuales de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se hace necesario mejorar los distintos procesos. A continuación, se describen las mejoras en algunos métodos aclarando que por la naturaleza de la actividad hay tareas que se tienen que desarrollar como actualmente la empresa lo hace.

Cotización. En el proceso de cotización se podría desarrollar con un software o un catálogo guía; en el que se establezcan los costos teniendo en cuenta, el material, el tamaño, los accesorios y el tipo de ventana que se fabricará. De manera que con tan solo conocer estas características se establezca el precio de la ventana. Actualmente el proceso de cotización tiene una duración de 3,28 minutos; y con la implementación del software o del catálogo se disminuirá en 1,30 minutos; de manera que este proceso tendría una duración nueva de 1,98 minutos.

Recepción de materia prima. La empresa actualmente maneja el proceso de recepción de materia prima e inspección aparte, los tiempos actuales de estas actividades son 9,39 y 1,11 minutos respectivamente. Por lo que se sugirió unir estas dos actividades; es decir realizar la inspección al mismo tiempo que se van recibiendo las materias primas por lo que el tiempo de esta actividad será de 9 minutos.

Troquelado. El proceso de troquelado de perfiles se realiza actualmente con el taladro utilizando una broca para lámina y tiene una duración de 7,62 minutos contando el troquelado del orificio donde irá la cerradura en la nave, que se realiza con la retestadora. Por lo que se recomienda la implementación de un troquel o prensa manual que realiza el proceso de troquelado de perfiles de aluminio en 5,15 min y sumándole el troquelado del orificio de la cerradura en la retestadora, el proceso de troquelado total tendría una duración de 6,15 minutos.

Colocado de la felpa. Actualmente el colocado de la felpa se hace de manera muy intuitiva por parte del operador, ya que debe sacar la felpa manualmente y cortar la cantidad que cree suficiente, lo que produce mayor desperdicio y una duración mayor; actualmente este proceso tiene una duración de 3,25 en el fijo y 3,19 en la nave. Por lo que se recomienda el uso de un carrete porta felpa que permite el movimiento de la felpa y el uso de la felpa necesaria. Con el uso del carrete la duración del proceso sería de 2,95 minutos en el fijo y 2,91 minutos en la nave.

Colocación de empaque. El carrete funcionaría de igual forma que para la felpa solo se tendría que cambiar el rollo de felpa por el del empaque. El proceso actual de colocación de empaque tiene una duración de 2,67 minutos en el fijo y 2,67 en la nave; y con la implementación del carrete quedaría con una duración de 2,39 minutos en el fijo y 2,43 minutos en la nave.

Instalación. Las actividades de asegurar la nave al marco e inspección de la ventana tienen una duración de 4,13 y 0,12 minutos respectivamente. Por lo que se recomendó la unión de estas dos actividades, es decir realizar la inspección mientras que se asegura la nave al marco; la duración de esta actividad es de 3,90 minutos.

A continuación, se describen las mejoras en algunos métodos en la fabricación e instalación de la división de baño corrediza.

Cotización. En el proceso de cotización se propone un software o catálogo guía que se sugirió anteriormente. De manera que con tan solo conocer estas características se establezca el precio de la división de baño. Actualmente el proceso de cotización tiene una duración de 3,42 minutos; y con la implementación del software o del catálogo se disminuirá en 1,30 minutos; de manera que este proceso tendría una duración nueva de 2,12 minutos.

Recepción de materia prima. La empresa actualmente maneja el proceso de recepción de materia prima e inspección aparte, los tiempos actuales de estas actividades son 4,63 y 3,49 minutos respectivamente. Por lo que se sugirió unir estas dos actividades; es decir realizar la inspección al mismo tiempo que se van recibiendo las materias primas por lo que el tiempo de esta actividad será de 6,45 minutos.

Colocación de felpa. Se hará uso del mismo carrete porta felpa, sugerido en los procesos de fabricación de ventanas. Con el uso del carrete la duración del proceso sería de 0,85 minutos.

Instalación. Las actividades de insertar vidrio móvil entre riel superior y riel inferior e inspección de la división de baño tienen una duración de 2,11 y 0,11 minutos respectivamente. Por lo que se recomendó la unión de estas dos actividades, es decir realizar la inspección mientras que se inserta el vidrio móvil entre los rieles superior e inferior; la duración de esta actividad es de 2,00 minutos. Aquí se incluyeron todos los procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

En este punto se determinaron todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Una vez revisado el estado actual de toda la organización y recogida toda la información de sus procesos, dirección, administración y ejecución de actividades se prosiguió a la definición de la razón de ser de la empresa, a la consolidación y apuesta de objetivos que le permitan a la organización visualizarse dentro de unos años logrando crecimiento en todos sus aspectos, y todo esto guiado siempre bajo los valores en los cuáles actuará la organización.

9.5. GESTION DE LA CALIDAD.

Con relación a este tema de la calidad y considerando que se cuenta con los elementos necesarios para cumplir con este aspecto, se considera esencial tener en cuenta el aspecto de la organización y la limpieza como aspecto de calidad para el cliente interno que repercuta en la satisfacción del cliente externo

9.5.1. utilización de las 5´ss. Es una herramienta de calidad que permite el mejoramiento del entorno de trabajo dentro de una empresa. Esta herramienta le permitirá a la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO mejorar los niveles de:

- Calidad. Ya que los operarios trabajarán con más eficiencia, encontrando las herramientas y materiales en orden.
- Eliminación de tiempos innecesarios. Que eran generados por el desorden y los materiales que interrumpen los movimientos del operario.
- Reducción de Costos. Ya que permite disminuir los riesgos de daños en la maquinaria, y de accidentalidad que al final acarrear problemas económicos.

El nombre de las 5' Ss en japonés y su significado en español se muestran en el Cuadro

Cuadro 15. 5' Ss

JAPONÉS	ESPAÑOL
Seiri	Clasificación y descarte
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Limpieza estandarizada
Shitsuke	Disciplina y compromiso

Seiri (clasificación y descarte). Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado⁹.

VIDRIOS Y ALUMINIOS tiene un problema grande en ese sentido, ya que a lo largo de la bodega se encuentran, trozos de perfiles de aluminio botado, pedazos de empaque arrojados y muchas piezas pequeñas como tornillos y chazos tirados en

⁹ BAUTISTA Juventino; Las 5'S, Herramientas Básicas de Mejora de la Calidad en una Empresa; Emprendices; 13-Diciembre-2017; <https://www.emprendices.co/5s-herramientas-calidad-empresa/>

el piso. De manera que, al aplicar esta etapa, se podrá utilizar todo este material de nuevo en el proceso de fabricación de algún producto.

Además, se realizó la labor de separar los materiales que podrían reutilizarse y los que definitivamente no, desarrollando con estos un proceso de clasificación para su reciclaje.

La aplicación traería algunas ventajas de esta etapa a la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO serian; la reducción de espacio ocupado, la ampliación de lugar para almacenamiento, realizar transportes eficientes y seguros y evitar la compra de materiales innecesarios.

Seiton. (Organización). Hace referencia a la capacidad de que se tenga lo necesario en el lugar y momento indicado. La empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO tiene un estante en el que almacena toda su herramienta. Sin embargo, esta se encuentra regada por toda el área de ensamble, generando desorden y tiempos muertos cada vez que el operario tenga que buscar la herramienta para iniciar la operación.

Seiso. (Limpieza). La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente, sino también crear y mantener un pensamiento superior al simple de limpiar¹⁰.

En este aspecto VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO si tiene un buen funcionamiento, ya que sus oficinas, baños y equipos permanecen limpios. Sin embargo, como lo menciona la definición anterior, no solo hay que buscar la limpieza, sino que se garantice el buen estado y funcionamiento de sus equipos y máquinas.

Se realizó una labor de limpieza en el área de oficinas. A continuación se evidencia una comparación entre el antes y después de la oficina luego de aplicar la limpieza (Seiso).

Seiketsu. (Limpieza estandarizada). Consiste en aplicar y mantener lo que se ha desarrollado hasta el momento. “La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos. Está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.”¹¹

¹⁰ ZEN EMPRESARIAL; Zen en la organización; SEISO o Limpieza; 24-Diciembre- 2009; <https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/24/las-5-s%C2%B4s-seiso-o-limpieza/>

¹¹ ZEN EMPRESARIAL; Zen en la organización; SEIKETSU o Estandarizar; 26-Diciembre- 2009; <https://zenempresarial.wordpress.com/2009/12/26/las-5-s%C2%B4s-la-cuarta-seiketsu-o-estandarizar>

En la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se implementó un momento de limpieza y orden de la maquina tronzadora monocabezal, cada vez que se termine la operación de corte de perfiles de aluminio.

Shitsuke. (Disciplina y compromiso). Es la sumatoria y el mantenimiento de las anteriores, teniendo una disciplina constante y un compromiso, no solo con la empresa y el lugar de trabajo sino también consigo mismo.

Algunos de los resultados en el ámbito productivo que la empresa logro, luego de la implementación de esta herramienta fueron: menor nivel de inventarios, menos accidentes, menos desperdicios de material, menos movimientos innecesarios y menos tiempo en la búsqueda y uso de herramientas. Y en el ámbito administrativo mejor imagen ante nuestros clientes, mayor cooperación y responsabilidad en las tareas por parte de los trabajadores de la empresa.

9.6. PROPUESTA DE CAPACITACION

La capacitación surgió como un resultado de una estrategia a implementar en la matriz DOFA. Curso Carpintería en Aluminio (SEINCAP): Fabricación de todo tipo de estructuras en aluminio como: ventanearía colosal y monumental, techos falsos, divisiones para baño y oficina, vitrinas y accesorios para instalar puertas. Incluye también lo relacionado con el manejo y corte de vidrios laminados y monolíticos de 4 a 19 milímetros, usados en la elaboración de estructuras arquitectónicas en aluminio. Adicionalmente, se hace énfasis en las cotizaciones, asesorías y manejo de herramientas especializadas.

Este tipo de carpintería se emplea para aislamientos térmicos, cerramientos de aluminio o de acero inoxidable, ventanas de pvc, techos móviles, fabricación de ventanas puertas, mosquiteras ventanas, y una larga lista dedicada a la fabricación. Se trata de un material que tiene una duración aproximada de entre 25 años y 30 años. Es por esto que, aluminio y pvc se emplean actualmente en las reformas integrales que realizan empresas dedicadas a estas funciones.

En el curso de carpintería aluminio podrás adquirir una formación profesional en esta disciplina. Se trata de una opción idónea para completar el perfil ocupacional La capacitación se brindará al operario de producción y al instalador y tiene un valor de \$625.000 por persona. Esta se realizaría con la escuela ESCAROF. Escuela de Artes y Oficios, ubicada en la ciudad de Bogotá

10. CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, se evidenció que aunque la empresa presenta problemas como lo son: que la dirección estratégica de la organización no está definida, que el proceso de administración y de gestión de la empresa se enfoca principalmente en las ventas y que posee dificultades en la obtención de recursos financieros, observamos otras áreas en las que la calificación no es la mejor como el área de gestión administrativa, en la que la empresa no se destaca, ya que no se mantiene actualizada sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental que la rigen, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.

El área de gestión de operaciones en la que la empresa no tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos y cuenta con una buena administración de los insumos para garantizar niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.

En el aspecto administrativo se permitió establecer el direccionamiento estratégico de la empresa, ya que inicialmente la empresa no contaba con este. Se estableció una misión, la visión y los objetivos organizacionales; de acuerdo a la situación actual de la empresa. Se desarrolló la descripción de cada uno de los cargos y las funciones relacionadas a estos. Se definió el organigrama y el proceso de reclutamiento y selección del personal.

En la actualidad todos los mercados de productos y servicios les están exigiendo a las empresas mucho más de lo que se exigía hace algunos años. Es por eso que para poder competir en el mercado no basta solo con que la empresa ofrezca productos a más bajo precio, sino que es obligatorio que la empresa busque la satisfacción el cliente por medio del ofrecimiento no sólo de productos de calidad sino también de los procesos que son el medio para la oferta de sus productos o servicios.

La reestructuración organizacional y los principios básicos de la administración la empresa Vidrios Y Aluminios Alejo aseguran la confiabilidad de los procesos y procedimientos ejecutados y llevados a cabo, definición de objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, definición de funciones, responsabilidades y autoridades, siendo todo esto la base fundamental de una empresa basada en modelos de calidad y mejoramiento continuo.

11.RECOMENDACIONES

Hacer énfasis y adelantar las estrategias establecidas en la matriz DOFA para mantener y mejorar las fortalezas, se deberá trabajar por disminuir las debilidades y si es posible eliminarlas, deberá tratar de alejar, controlar y si es el caso adaptarse a las amenazas del entorno que la rodea, y priorizar sus esfuerzos y recursos en aprovechar las oportunidades que el sector le ofrece.

Además, deberá hacer uso de todos los medios publicitarios tanto físicos como digitales, para generar un mayor reconocimiento de la empresa en el mercado.

Tener como prioridad la capacitación el personal con el fin de tener un mejoramiento continuo en los procesos y en la gestión administrativa de la empresa e implementar los planes de manejo de residuos y de seguridad industrial y aplicar las propuestas planteadas en el desarrollo del trabajo y mantener las mejoras realizadas, llevando un control periódico para evaluar su funcionalidad.

Cambiar los implementos de seguridad y ajustarlos a la normatividad exigida para estos implementos

Aplicar las estrategias de calidad para mejorar el orden y disposición de las herramientas y puestos de trabajo que redundaran en una mejor productividad y disposición para el trabajo

12. BIBLIOGRAFÍA

ALLAS, Martha. Desarrollo del talento humano basado en competencias, Ediciones de la U, 2011.

CASANOVAS, August y Cuatrecasas, Iluis. (2011), Nuevas tendencias en Logística y Operaciones. Logistica Integral. Lean Supply Chain Management. Profit Editorial

CHAPMAN, Stephen N. (2006), Planificación y control de la producción. México: Pearson educación. Primera edición.

CHOPRA, Sunil y Meindl, Peter. (2008), Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. México: Pearson educación. Tercera edición.

DIAZ GRANADOS, Sergio. En: política de desarrollo empresarial: la “política industrial” de Colombia. (Marzo de 2011).

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación, Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Norma Técnica Colombiana NTC 1486. Sexta actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Especifica los elementos y su orden en las referencias bibliográficas de las fuentes consultadas para la elaboración de documentos. Norma Técnica Colombiana NTC 5613. Última versión. Bogotá: ICONTEC, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Norma Técnica Colombiana NTC 4490. Última versión. Bogotá: ICONTEC, 1998.

MUTHER, Richard. En: Distribución en planta. 2ª edición de editorial Hispano Europea.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Novena edición. Bogotá D.C.: 3R editores, 2003.

Servicio nacional de aprendizaje (SENA). En: Guía de selección de personal. (2018)

ROMERO C, John Alvaro. En: Salud y Seguridad en el Trabajo. 2014

AITECO consultores. Gestión de Procesos. En: Qué es un Diagrama de Flujo <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Bogotá D.C. 7 de Octubre del 2015
<http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>

ALOTEC. En: Projectantes .Ventana proyectante VP 3831.
<http://www.alotec.net/Aluminio-PVC/ventanas-puertas-aislamientos-cerramientos/204/proyectantes>

ALUMINIO.org. (2016). El aluminio, un material de presente y futuro.
<http://aluminio.org/?p=830>

BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería económica. Año 2000 Cámara de comercio de Bogotá. En: Seguridad ciudadana.
<http://www.ccb.org.co/Investigaciones-Bogota-y-Region/Seguridad-Ciudadana>

CENTRO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL FEDESARROLLO. En: "prospectiva económica". Julio del 2014
<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/07/prospectiva-jul2014-capitulo-1.pdf>

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. En: ley 400 de 1997 por el cual se adoptan normas sobre construcciones sismo resistentes. (19 de agosto de 1997)
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=336>

RED BOGOTÁ. Tendencia demográfica.
<http://institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0120/01211.htm>

VITELSA. Vidrio de seguridad. En: ¿Quiénes somos?
<http://vitelsa.com.co/quienes-somos/mision/>

VITRAL. En: Guía técnica Kalima puerta corrediza. (2015). www.vitral.com.co. En: Ventana colosal. Línea universal.
<http://www.vitral.com.co/cms/modules/descargas/files/LQ39.cuadernillo%20Colosal%2026V2%20-%202014%20-%20web.pdf>

13. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de clima organizacional

Objetivo. Medir el estado del clima organizacional en la empresa VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO, con el fin de determinar estrategias de mejora

1. El clima en la organización es positivo.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

2. En el trabajo, siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

3. Mi supervisor confía en mí y es de mente abierta.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

4. Soy bienvenido cuando expreso mis sentimientos u opiniones.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

5. Mi organización está interesada en mí como individuo.

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Neutro
En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. Mi ambiente de trabajo me estimula e inspira a dar lo mejor de mí.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. Me preocupa constantemente la satisfacción de nuestros clientes

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8. Siempre recibo comentarios sobre la calidad de mi trabajo.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. Me siento seguro dentro de las instalaciones

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo. 2. encuesta de satisfacción al cliente

Objetivo. Medir el nivel de satisfacción del cliente frente a los productos y servicios que presta VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO

¿Desde hace cuánto utiliza nuestros productos o servicios?

Menos de 1 mes

1 a 3 meses

3 a 6 meses

6 meses a 1 año

1 a 3 años

Más de 3 años

2. ¿Cuál es la frecuencia con que realiza compras en nuestro sitio web?

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Cada dos años

Solo en una ocasión

¿Considera que el producto que ofrece VIDRIOS Y ALUMINIOS ALEJO satisface sus necesidades?

Supera mis expectativas de utilidad

Resuelve mis necesidades sin más

Es útil, pero hay opciones mejores

No resuelve mis necesidades

4. ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable

5. ¿Cuál es la calidad de la información sobre nuestros productos?

Alta. Era precisa y respondía mis dudas correctamente.

Buena. Me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas.

Media. Pude conocer solo algunas características.

Baja. No permite conocer las características.

6. ¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas?

Rápida, pues contestaron al momento.

Tuve que esperar, pero contestaron.

Lenta, pues no había asesores en línea y me contactaron por correo electrónico.

Insuficiente, pues no recibí respuesta.

7. Si piensa en productos o servicios parecidos, ¿cuál es su calificación para nuestra marca?

Es la mejor opción entre todas, por mucho

Es la mejor opción hasta ahora, pero buscaré alternativas

Es una buena opción, pero creo que hay mejores

Es la opción que elijo cuando otras ofertas no están disponibles

Es mi última opción, pues no me satisface en absoluto

8. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

Ya los recomiendo

Es muy probable

Es probable

Es poco probable

9. En general, ¿qué tan satisfecho está con esta compañía?

Altamente satisfecho

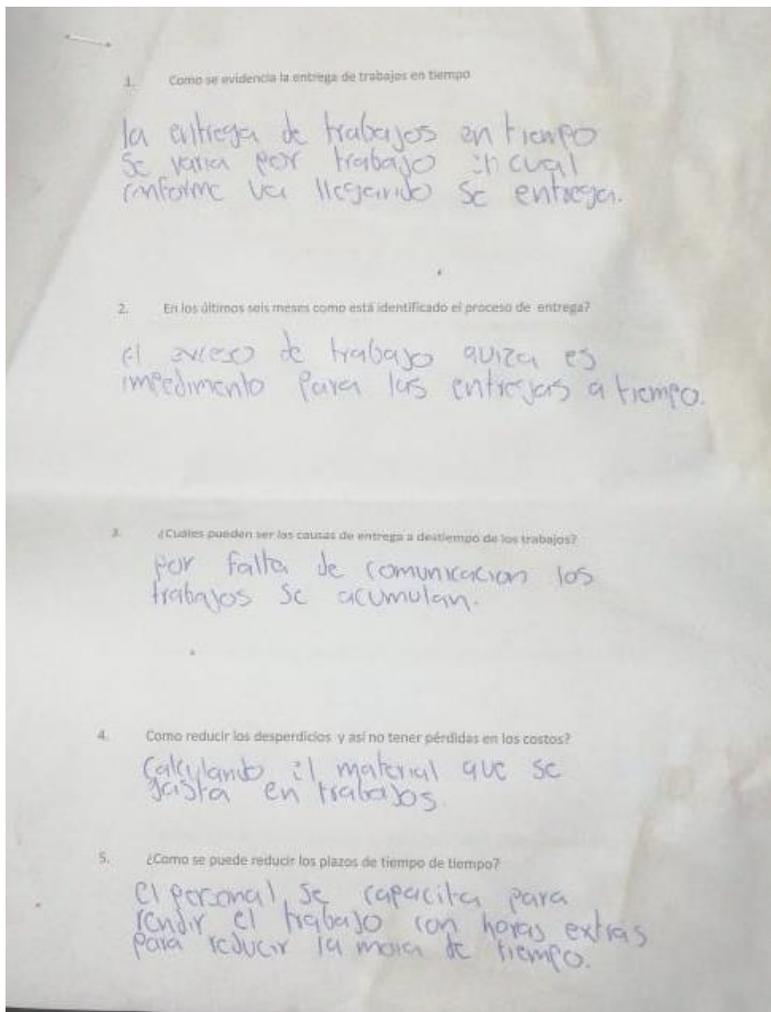
Muy satisfecho

Satisfecho

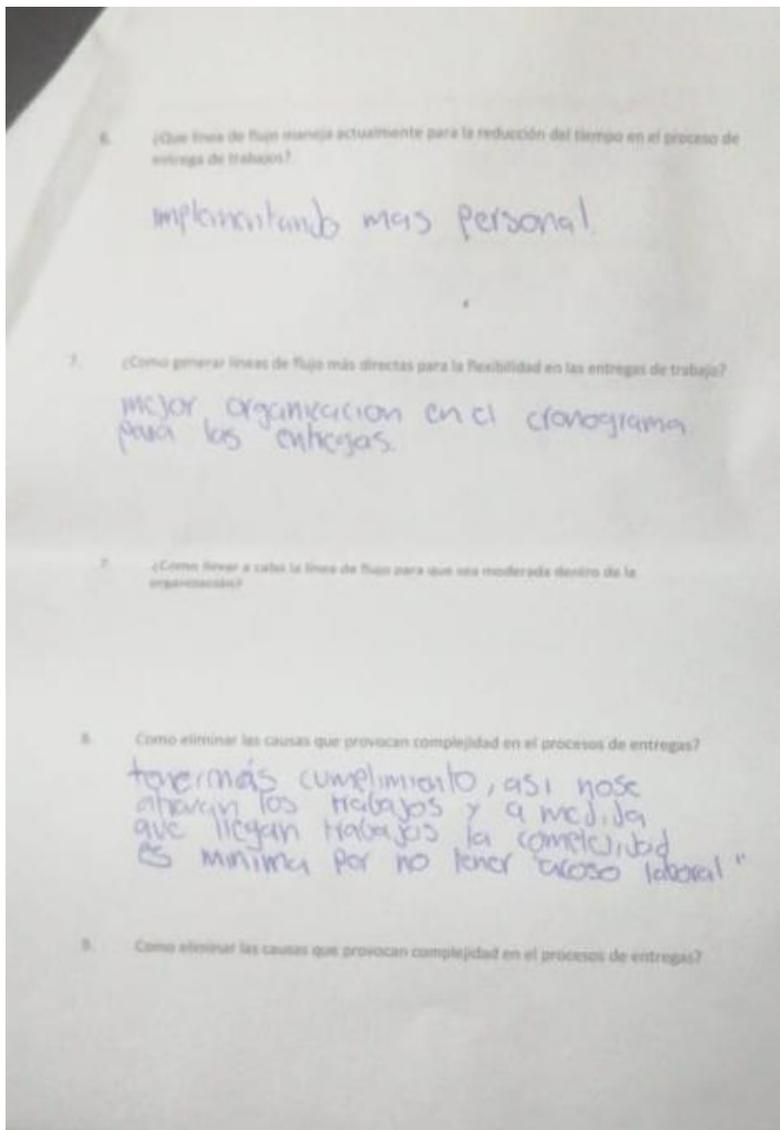
Poco satisfecho

Completamente insatisfecho

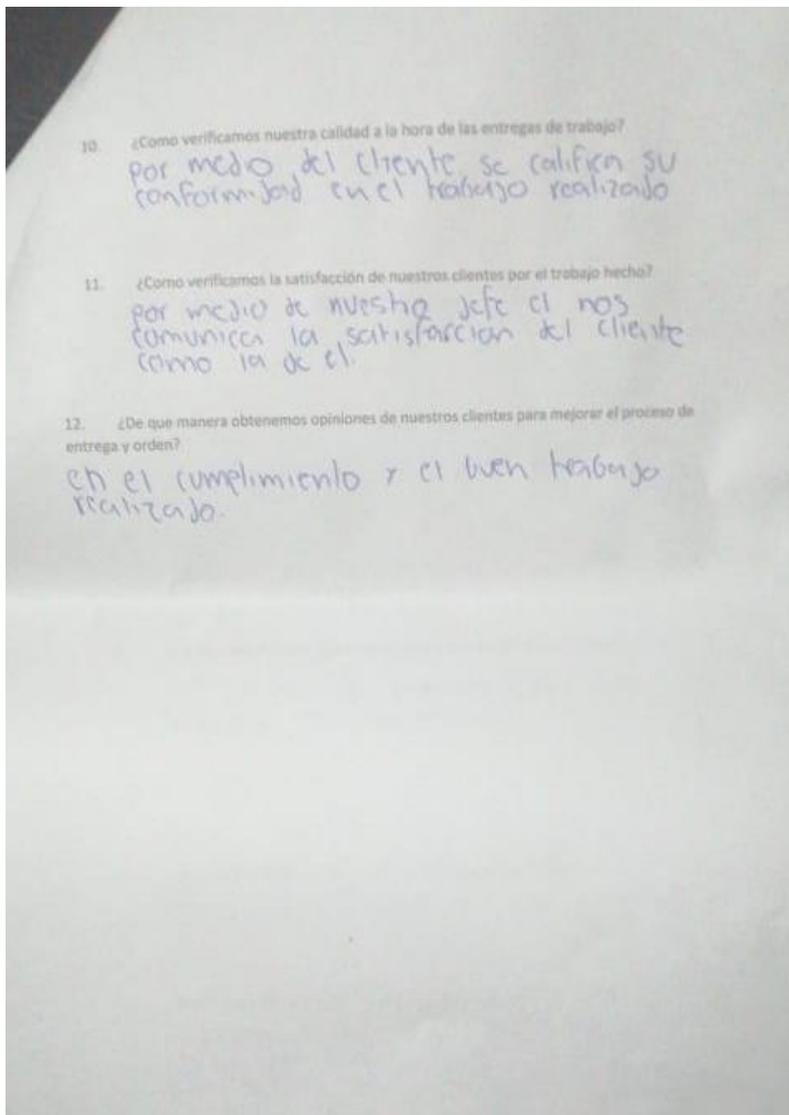
10. ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría en su experiencia con nuestra marca?



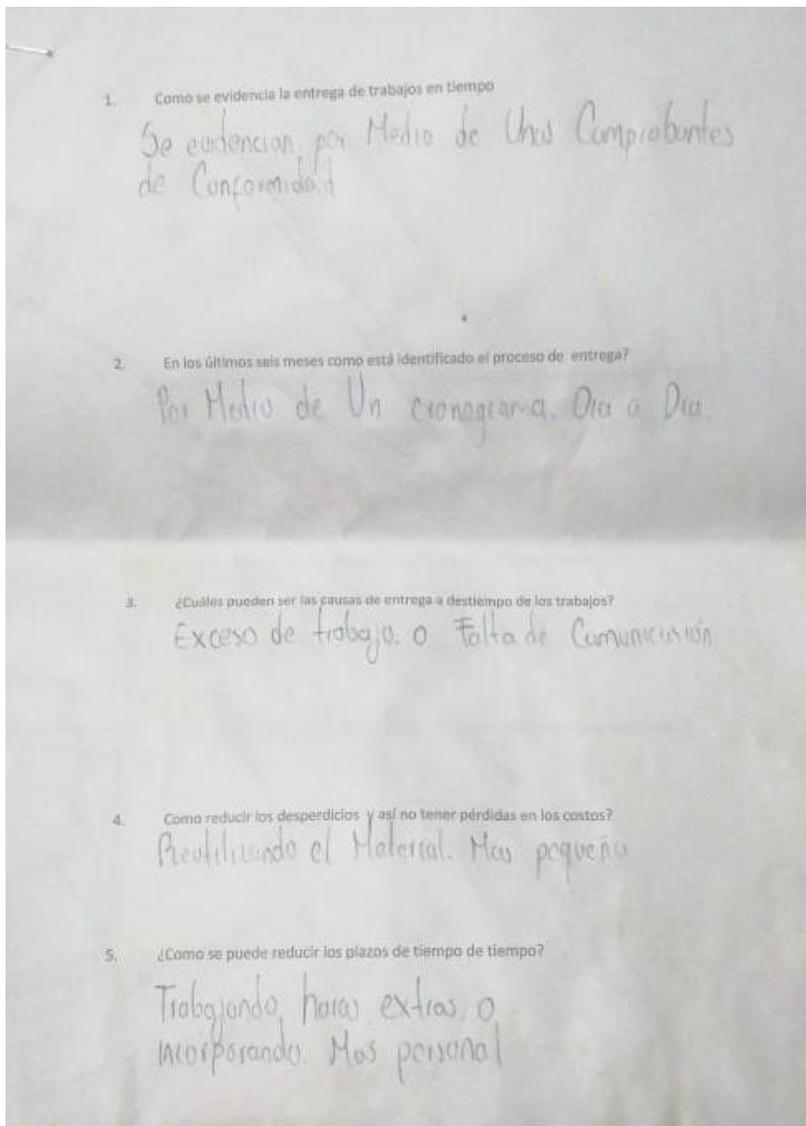
Anexo 3: Encuesta



Anexo 4: Encuesta (segunda parte)



Anexo 5: Encuesta (tercera parte)



Anexo 6. Encuesta (Cuarta parte)

6. ¿Que línea de flujo maneja actualmente para la reducción del tiempo en el proceso de entrega de trabajos?

Presionando Mas personal.

7. ¿Como generar líneas de flujo más directas para la flexibilidad en las entregas de trabajo?

Con un mejor Cronograma Para Desempeños
Una buena organización.

7. ¿Como llevar a cabo la línea de flujo para que sea moderada dentro de la organización?

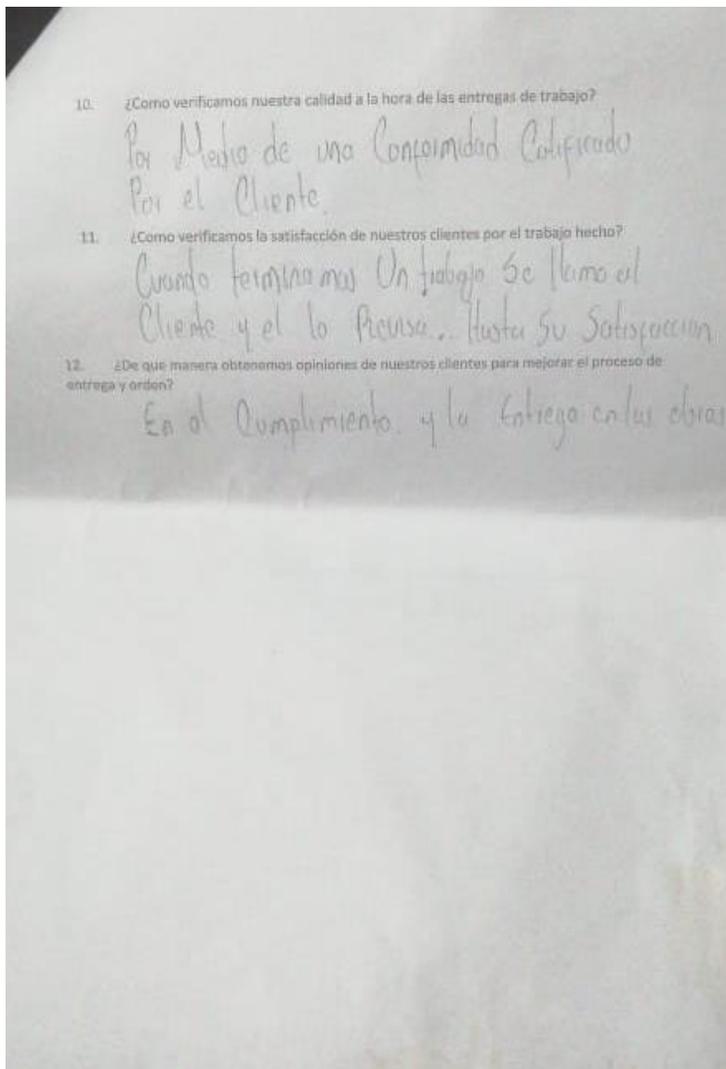
Hebamos un Solo de trabajos y Procesos
Hasta terminar Cronograma.

8. Como eliminar las causas que provocan complejidad en el procesos de entregas?

Mejorando el Cronograma y la
Organización de la Empresa.

9. Como eliminar las causas que provocan complejidad en el procesos de entregas?

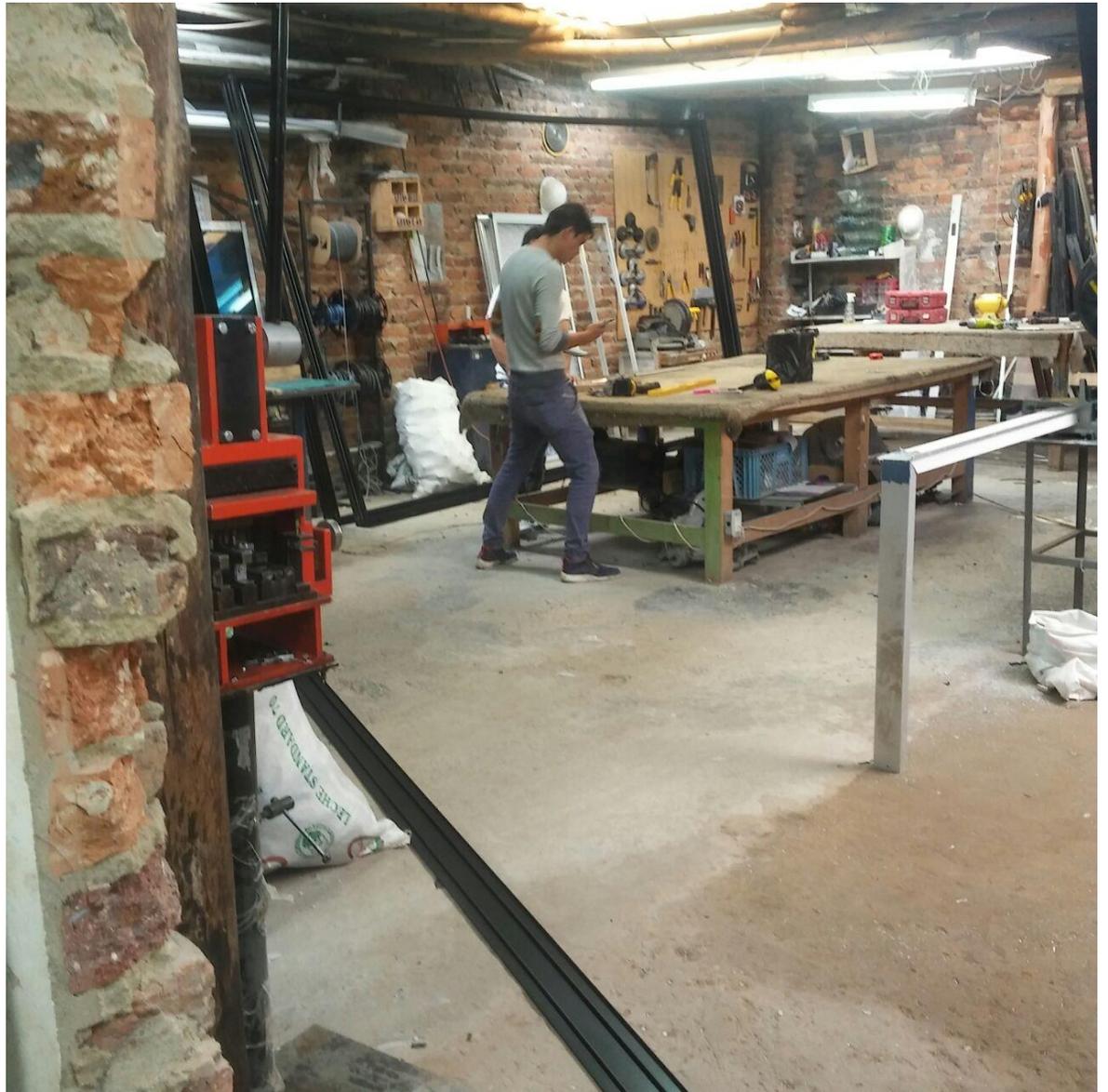
Anexo 7. Encuesta (Quinta parte)

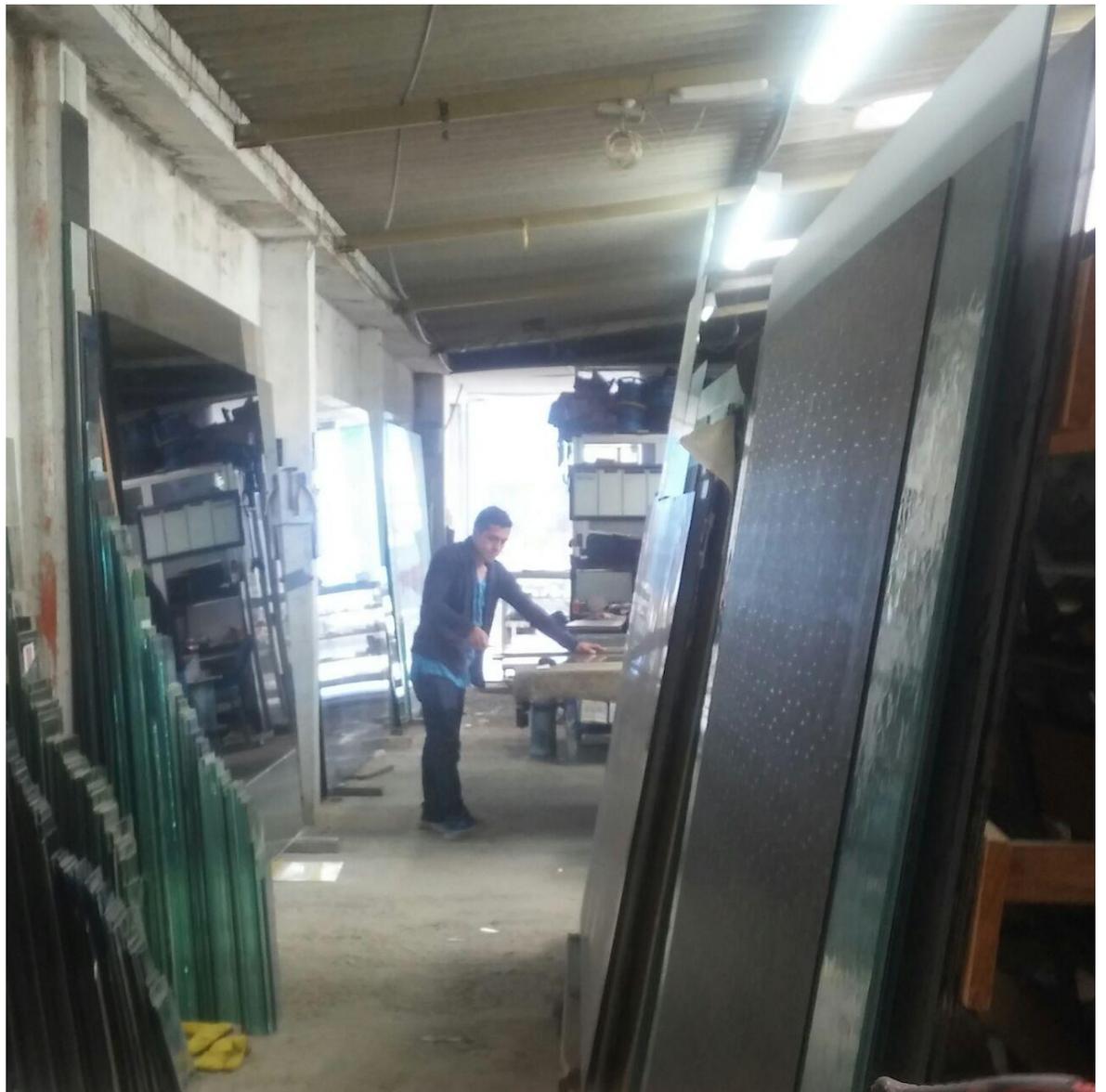


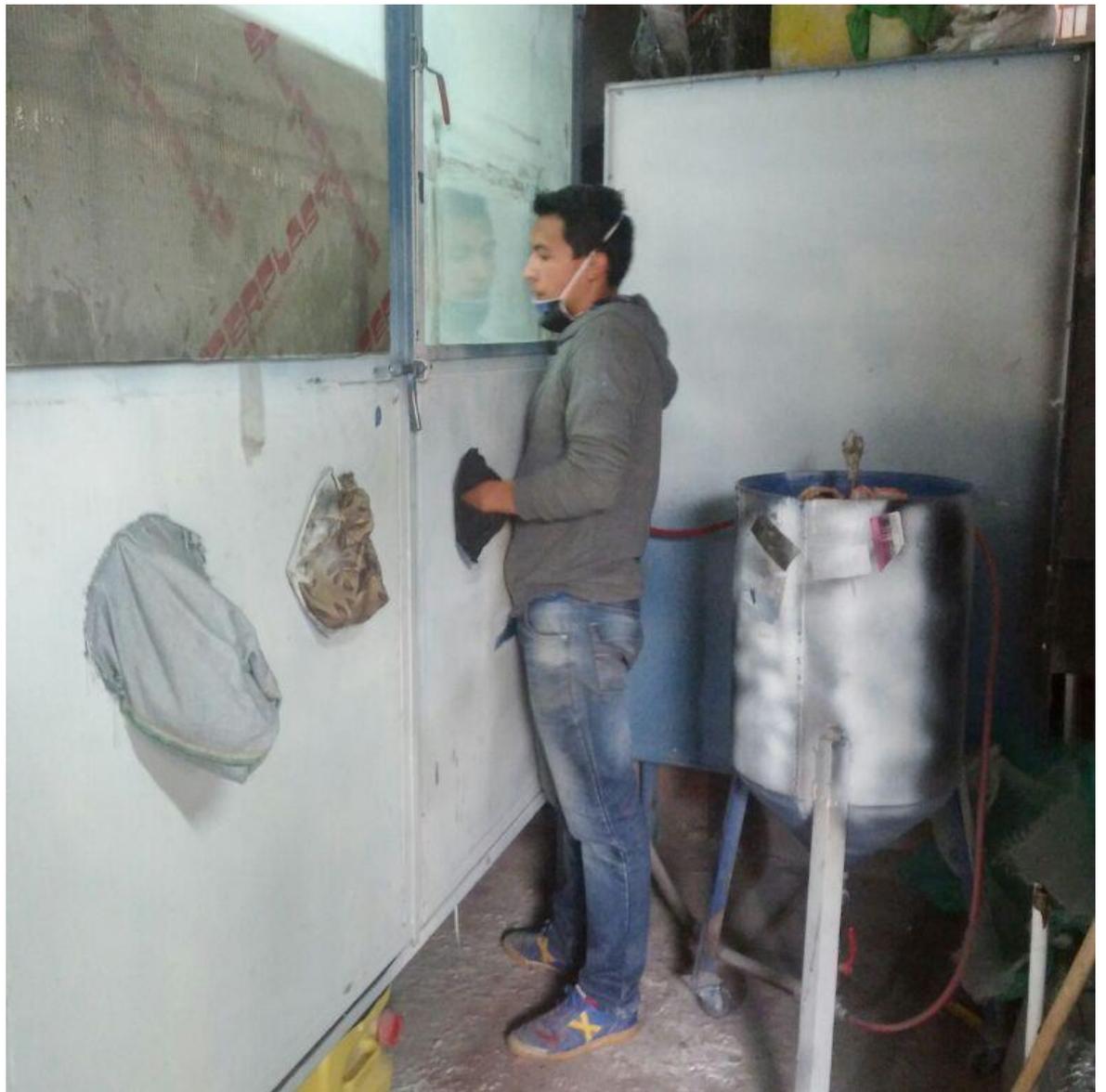
Anexo 8. Encuesta (Sexta parte)

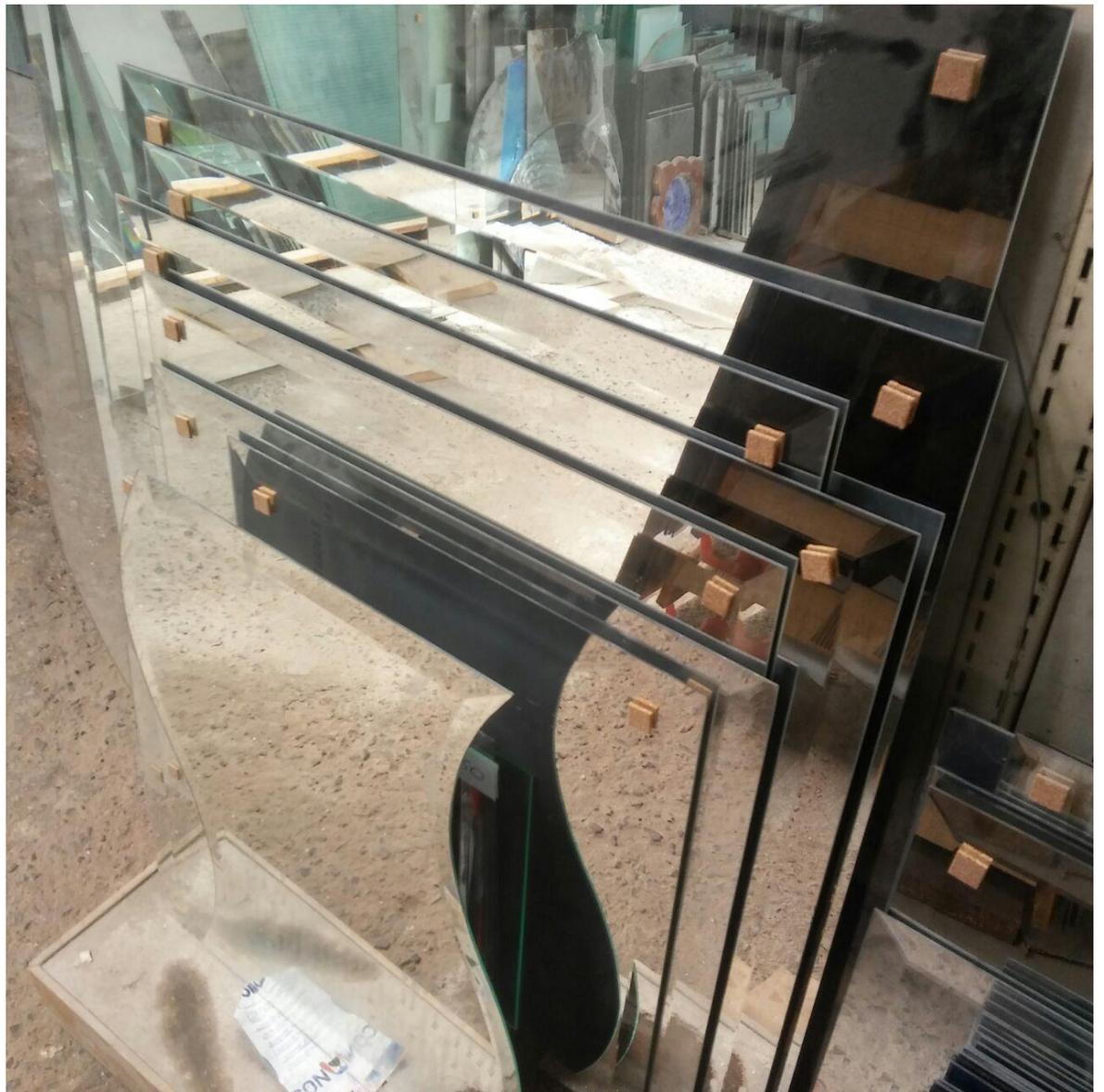
Anexo 9. Registro fotográfico de las instalaciones de vidrios y aluminios alejo.

















Anexo 10. Área de Trabajo



Anexo 11. Producto terminado