

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 1 de 7</b>

16.

<b>FECHA</b>	martes, 7 de diciembre de 2021
--------------	--------------------------------

Señores  
**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**  
 BIBLIOTECA  
 Ciudad

<b>UNIDAD REGIONAL</b>	Seccional Ubatè
------------------------	-----------------

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

<b>NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO</b>	Pregrado
---	----------

<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN</b>
Páez Carrillo	Lina Paola	1076650934

Director (Es) y/o Asesor (Es) del documento:

<b>APELLIDOS COMPLETOS</b>	<b>NOMBRES COMPLETOS</b>
Acosta Vesga	Jesús Ricardo

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad  
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 2 de 7</b>

### TÍTULO DEL DOCUMENTO

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "ESPUMAS Y DEMÁS SAS" DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

### SUBTÍTULO

(Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

NO APLICA

### EXCLUSIVO PARA PUBLICACIÓN DESDE LA DIRECCIÓN INVESTIGACIÓN

INDICADORES	NÚMERO
ISBN	
ISSN	
ISMN	

### AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO

07/12/2021

### NÚMERO DE PÁGINAS

88

### DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)

ESPAÑOL	INGLÉS
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

### FUENTES (Todas las fuentes de su trabajo, en orden alfabético)

Artículo tomado de <http://www.revista-mm.com/rev41/art9.htm>  
 CHAMPY; Hammer. Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, 5 Ed. México, Editorial Mc Graw Hill. 1995, p.4.  
 CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 237  
 EILON. Samuel. La producción, planificación, organización y control. Pág. 234-235  
 Fayol, Henry. Principios de Administración 1961, p. 98  
 Furnham. Teorías del comportamiento organizacional. 10 octubre, 2016  
 Hurtado, Darío. Principios de Administración. 2008, p. 78  
 LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Pág. 35

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 3 de 7</b>

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 53  
 Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 58  
 Méndez, Carlos. Justificación de la investigación. 1995, p. 12  
 Pomar, Dorantes, & Gonzalez, La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. 2006  
 VARGAS, M. Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. Pág. 30- 33  
 WILKIE, William. Consumer Behavior. Pág. 541-542

### RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

Se busca mediante esta investigación promover la aplicación de conocimientos existentes en las Ciencias de la Administración. Además, la adaptación de herramientas investigativas, análisis de la información obtenida demostrando que la organización carece de lineamientos de control y ejes transversales como lo son la visión, misión, objetivos, políticas de la empresa, manuales y procedimientos administrativos.

### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 4 de 7</b>

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son: Marque con una "X":

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública, masiva por cualquier procedimiento o medio físico, electrónico y digital.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 5 de 7</b>

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA:** (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

**Información Confidencial:**

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

**SI \_\_\_ NO \_\_\_x.**

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos) en carta adjunta, expedida por la entidad respectiva, la cual informa sobre tal situación, lo anterior con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

**LICENCIA DE PUBLICACIÓN**

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 6 de 7</b>

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



**Nota:**

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca  
 Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414  
[www.ucundinamarca.edu.co](http://www.ucundinamarca.edu.co) E-mail: [info@ucundinamarca.edu.co](mailto:info@ucundinamarca.edu.co)  
 NIT: 890.680.062-2

	<b>MACROPROCESO DE APOYO</b>	<b>CÓDIGO: AAAR113</b>
	<b>PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO</b>	<b>VERSIÓN: 6</b>
	<b>DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b>	<b>VIGENCIA: 2021-09-14</b>
		<b>PAGINA: 7 de 7</b>

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

<b>Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)</b>	<b>Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)</b>
1.	
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

<b>APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS</b>	<b>FIRMA (autógrafa)</b>

21.1-51-20.

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA “ESPUMAS Y DEMAS SAS” DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**LINA PAOLA PÁEZ CARRILLO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UBATÉ  
2021**



**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA “ESPUMAS Y DEMAS SAS” DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**LINA PAOLA PÁEZ CARRILLO**

**Trabajo presentado para optar el Título de Administrador de  
Empresas**

**Director  
Dr. RICARDO ACOSTA VESGA**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UBATÉ  
2021**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Ubaté, 18 de noviembre de 2021

## **DEDICATORIA**

Este proyecto lo dedico a la familia Montaña Santana por el apoyo que me brindaron para iniciar mis estudios como profesional y ser una mejor persona.

También se la dedico a mis padres, hermanos, amigos, familia y Alirio Quiroga quienes están presentes apoyándome moralmente, dándome los mejores consejos y siendo un orgullo para ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero doy gracias a Dios por permitirme alcanzar un logro más en mi proyecto de vida, a la universidad agradezco haberme abierto las puertas de esta para obtener distintos conocimientos en el transcurso de la carrera a los docentes por brindarme sus conocimientos para seguir adelante.

Agradezco a las personas que me ayudaron para el desarrollo de este proyecto y poderlo culminar.

## CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
1. TITULO	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	16
2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 MARCO TEÓRICO	19
5.1.1 Proceso administrativo	19
5.1.2 Estructura organizacional	20
5.1.3 Tipos de estructura organizacional.	21
5.1.4 Reestructuración de procesos	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	23
5.3 MARCO GEOGRÁFICO	24

5.4 MARCO LEGAL	25
6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	26
6.2.1 Técnicas de recopilación de datos	26
6.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	26
6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
6.5.1 Población. Está compuesta por 7 empleados de la empresa “ESPUMAS & DEMAS SAS” de la ciudad de Bogotá	27
6.5.2 Muestra. Se tomará la totalidad de la población	27
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	28
8. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	44
8.1 OBJETIVOS	44
8.1.1 General. Realizar un plan de reestructuración organizacional para la empresa ESPUMAS & DEMAS	44
8.2 ETAPA DEL DIAGNOSTICO	44
8.2.1 Caracterización de la empresa	44
8.2.2 Productos que ofrece la empresa.	45
8.2.3 Estructura organizacional	46
8.2.4 Descripción del proceso productivo	47
8.2.5 Características del producto	51

8.3 ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOSMICRO ENTORNO.	54
8.3.1 Priorización de factores críticos o de mayor impacto de la empresa espumas & demás S.A.S.	58
8.3.2 Matriz DOFA de ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	63
8.4 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	65
8.4.1 Diseño del Plan de acción estratégica.	68
8.5 PLANES ESTRATÉGICOS	73
9. CONCLUSIONES	80
10. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Edad.	28
Cuadro 2. Sexo.	29
Cuadro 3. Cuánto tiempo lleva laborando en ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	29
Cuadro 4. Realizo inducción al ingreso.	30
Cuadro 5. Conoce usted la misión y visión de ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	31
Cuadro 6. Conoce usted cuáles son las responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.	32
Cuadro 7. Cómo considera que es la comunicación al interior de la empresa.	33
Cuadro 8. Conoce la estructura organizacional de la empresa ESPUMAS & DEMAS.	34
Cuadro 9. Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo.	35
Cuadro 10. Existen políticas de calidad, objetivos de calidad, manual de calidad.	36
Cuadro 11. Existe un reglamento interno de trabajo.	37
Cuadro 12. ¿Considera necesario establecer un manual de calidad al igual que manuales de funciones?	38
Cuadro 13. Existe duplicidad de funciones.	39
Cuadro 14. Considera usted que establecer políticas, manuales y una estructura organizacional mejorara los procesos de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	40
Cuadro 15. Cuando tiene alguna duda sobre su trabajo sabe a quién debe dirigirse para resolverla?	41
Cuadro 16. ¿Cuenta con todos los implementos de seguridad para realizar su trabajo?	42



Cuadro 17. Portafolio de productos de “ESPUMAS & DEMAS SAS” <sup>19</sup> .	45
Cuadro 18. Áreas que conforman la empresa ESPUMAS & DEMAS SAS.	47
Cuadro 19. Especificaciones de tipos de espumas según la norma NTC 2019.	51
Cuadro 20. Proveedores.	54
Cuadro 21. Mezcla de la competencia.	55
Cuadro 22. Competencia.	57
Cuadro 23. Matriz evaluación de factores internos para La Empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	59
Cuadro 24. .Matriz evaluación de factores externos para la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	61
Cuadro 25. Matriz de Perfil de Capacidad Interna.	65
Cuadro 26. Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la misión y visión.	68
Cuadro 27. Tipos de estrategias, actividades y responsables.	73
Cuadro 28. Costos del plan de acción.	78

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Principios de la Administración científica de Henry Fayol.	20
Figura 2. Estructura conceptual.	24
Figura 3. Vista satelital de la Ubicación de la empresa	24
Figura 4. Mapa de la Localidad.	25
Figura 5. Organigrama ESPUMAS & DEMAS SAS. Propuesto	47
Figura 6. Foto del depósito de materias primas.	48
Figura 7. Foto de cajonera de ESPUMAS & DEMAS SAS	48
Figura 8. Foto de espuma después del cajón	49
Figura 9. Foto de plancha de corte	50
Figura 10. Foto almacenamiento de la espuma	50
Figura 11. Foto de almacén de artículos para la comercialización	51
Figura 12. Crecimiento sector poliuretano	57
Figura 13. Calificación Matriz MEFI.	58
Figura 14. Calificación Matriz MEFE	60
Figura 15. Análisis EFI Y EFE.	62

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Edad de los trabajadores	28
Gráfica 2. Sexo.	29
Gráfica 3. Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa	30
Gráfica 4. Realizo inducción.	31
Gráfica 5. Conoce la misión y la visión de la empresa.	32
Gráfica 6. Conoce las responsabilidades del puesto de trabajo.	33
Gráfica 7. Comunicación interna.	34
Gráfica 8. Conocimiento de la estructura organizacional.	35
Gráfica 9. Conoce el manual de funciones.	36
Gráfica 10. Conoce el manual de calidad.	37
Gráfica 11. Reglamento interno de trabajo	38
Gráfica 12. Pertinencia del manual del calidad y funciones.	39
Gráfica 13. Duplicidad de funciones.	40
Gráfica 14. Pertinencia.	41
Gráfica 15. Reconocimiento.	42
Gráfica 16. Estado de la seguridad laboral.	43

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Desarrollo del taller para determinar VISIÓN y MISIÓN por parte del propietario	83
Anexo B. Formato de encuesta realizada a los trabajadores de la EMPRESA ESPUMAS Y DEMAS S.A.S. de la ciudad de Bogotá	85
Anexo C. Entrevista por parte del propietario	87

## **1. TITULO**

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA" ESPUMAS Y DEMAS S.A.S" DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

**ÁREA:** ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

**LÍNEA:** Desarrollo Organizacional y Regional

**PROGRAMA:** Administración de Empresas

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Reestructuración AdministrativaOrganizacional

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La empresa “ESPUMAS Y DEMAS S.A.S” de la ciudad de Bogotá es una unidad productiva relativamente nueva con sede en Bogotá, dedicada a la fabricación de espumas aglomeradas y de poliuretano, utilizadas en múltiples oficios como la fabricación y reparación de mobiliarios entre otros, gracias a nuestra integración vertical, también tiene la capacidad de fabricar diferentes tipos de colchón y de comercializar diferentes insumos para tapicería.

“ESPUMAS Y DEMAS S.A.S.”, cuenta en la actualidad con 7 empleados entre administración y producción. Esta empresa lleva constituida más de 10 años, pero se formalizó con otra razón social, no con la de producción y comercialización de espumas y otros, con esta actividad comenzó desde el año 2011 con operaciones de producción, los aspectos organizacionales con los que cuenta la empresa no son formales, ocasionando inconvenientes no solo en la parte administrativa sino también en la parte de producción, ya que no cuenta con manuales de procesos y procedimientos en ninguna de sus áreas.

La estructura organizacional que existe es informal ya que se ha transmitido verbalmente, pero no está registrada en ninguna parte dentro de la empresa. Esto no significa que no pueda desarrollar las actividades propias de su razón de ser y tampoco quiere decir que no logren salir adelante a pesar de esto.

Sin embargo, no formalizar la estructura de un grupo humano trae inconvenientes que pueden ir aumentando con el tiempo y evitando que la organización sea eficiente.

Algunos de estos problemas pueden ser:

- ❖ Los líderes no pueden delegar funciones porque inclusive no tienen claras las de ellos conocen las de ellos.
- ❖ No se conocen las jefaturas a cabalidad y estas no pueden ejercer debidamente su liderazgo.
- ❖ Se puede crear una superposición del trabajo, dos o más personas que hacen el mismo desconocimiento de realmente quien debe hacerlo.

❖ Se omiten funciones. Se dan malos entendidos y problemas de comunicación por la falta de organización.

Todo lo anterior se transfiere a los clientes quienes son los que tienen que sufrir las consecuencias de la informalidad dentro de la organización. Y este es el caso de la empresa ESPUMAS Y DEMAS S.A.S.

## **2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA**

El problema de la empresa “ESPUMAS Y DEMAS S.A.S” de la ciudad de Bogotá radica en no poseer una estructura organizacional formal, unos procesos y procedimientos estandarizados dentro de la empresa, acorde a sus actuales requisitos:

Determinar las macro funciones y conocer las actividades de cada área. Detectar los niveles jerárquicos o líneas de mando de los trabajadores.

La necesidad de un manual de políticas que permita desarrollar la gestión organizativa, mostrando las normas de control y comportamiento que debe seguir cada empleado.

También, la necesidad de un manual de funciones para las actividades administrativas, encaminadas al logro de resultados, a través de organizar, planear, dirigir y controlar.

La estructura de una organización no solo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción del trabajo de sus miembros (desempeño social). La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento del empleado<sup>1</sup>.

## **2.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar diseñar una reestructuración administrativa y organizacional en la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S de la Ciudad de Bogotá?

---

<sup>1</sup> Furnham. Teorías del comportamiento organizacional. 10 octubre, 2016

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa “ESPUMAS Y DEMAS S.A.S” de la ciudad de Bogotá

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Diagnosticar la situación administrativa y organizacional de la empresa ESPUMAS Y DEMAS S.A.S de la ciudad de Bogotá.
- ❖ Identificar estrategias para el mejoramiento de las áreas emergentes de la empresa ESPUMAS Y DEMAS S.A.S
- ❖ Diseñar estrategias administrativas que permitan llevar un control interno para la optimización de los recursos de la empresa



## 4. JUSTIFICACIÓN

“ESPUMAS & DEMAS S.A.S” de la ciudad de Bogotá, ubicada en la calle 76#53-34 barrios Unidos, es una empresa, dedicada a la fabricación de espumas aglomeradas y de poliuretano, utilizadas en múltiples oficios como la fabricación y reparación de mobiliarios entre otros, gracias a nuestra integración vertical, también tiene la capacidad de fabricar diferentes tipos de colchón y de comercializar diferentes insumos para tapicería.

Se parte del concepto de que la organización es un sistema humano que se encuentra inmerso en un sistema biológico más amplio; es por ello que su desempeño económico no puede separarse de su desempeño social, pues el primero sin el segundo redundaría, a la larga, en un sinnúmero de costos ocultos producto de disfuncionamientos que se manifiestan cuando estos 2 aparecen disociados<sup>2</sup>.

El presente trabajo busca mediante esta investigación promover la aplicación de conocimientos existentes en las Ciencias de la Administración. Además, la adaptación de herramientas investigativas, análisis de la información obtenida demostrando que la organización carece de lineamientos de control y ejes transversales como lo son la visión, misión, objetivos, políticas de la empresa, manuales y procedimientos administrativos.

Toda empresa requiere contar con una estructura organizacional acorde a las necesidades de un mercado que cada día es competitivo y exige que ESPUMAS Y DEMAS, este a la vanguardia en sus procesos organizacionales.

Para la universidad de Cundinamarca es importante que sus estudiantes posibiliten la aplicación de todos los conocimientos adquiridos en su carrera como administradores de empresas, en contextos reales no solo a nivel local sino también nacional e internacional. Logrando con esto que el conocimiento trascienda en todo el contexto posible.

Por lo que, el resultado de este trabajo conllevará a la solución del problema planteado; es decir la Reestructuración Administrativa y Organizacional de la empresa ESPUMAS & DEMAS SAS.

---

<sup>2</sup> Pomar, Dorantes, & Gonzalez, La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. 2006

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

**5.1.1 Proceso administrativo.** “Lo que buscaba Fayol, básicamente era aumentar la eficiencia de la empresa en los departamentos y de sus interrelaciones estructurales. De allí, el énfasis de la estructura y en el funcionamiento de la organización. De esta manera, se desarrolla de la dirección hacia la ejecución, de la organización hacia los departamentos. “Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capitales y personas”<sup>3</sup> a lo que se considera que su estructuración es el eje fundamental para el desarrollo efectivo del objeto principal.

“La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada.

Su principal característica es el énfasis en la estructura<sup>4</sup>. Esta teoría considera dos tipos de comunicación dentro de la organización:

“Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos: Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

---

<sup>3</sup> Fayol, Henry. Principios de Administración 1961, p. 98

<sup>4</sup> Hurtado, Diego. 2008, p. 75

Figura 1. Principios de la Administración científica de Henry Fayol.



Fuente. Hurtado, 2008, p. 75

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:<sup>5</sup>

**5.1.2 Estructura organizacional.** “La capacidad de una organización de estructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura.

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo.”<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Hurtado, Darío. Principios de Administración. 2008, p. 78

<sup>6</sup> Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 53

Basándose en lo anteriormente expuesto se considera que son esenciales el diseño y la estructuración para que la organización funcione correctamente, ya que por medio de esto se observan las deficiencias dentro de la empresa y se pueden tomar decisiones que mejoren el desempeño al interior de la unidad productiva. “Es así como se hace indispensable hablar acerca de dos clases de estructura que se dan en la organización como son: estructura de gobernabilidad: la cual se relaciona con la responsabilidad final, legal y social de la organización y la estructura operativo: que es la manera de cómo transforma una organización los recursos en bienes y servicios para los fines programados. Las dos estructuras tienen que ir interrelacionadas, ya que todos los esfuerzos se centran en un fin común que es la rentabilidad y productividad de la organización, lo importante es tener claramente definida la dirección organizacional”<sup>7</sup>.

“La estructura también incluye cuestiones de coordinación. La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes. El proceso de coordinación ayuda a las personas a trabajar en armonía al proporcionar sistemas y mecanismos para comprender y comunicar sus actividades”<sup>8</sup>. “Muchas variables ejercen influencia en la estructura de la organización, como la historia, el tamaño, la tecnología, las metas organizacionales, la estrategia, la gobernabilidad, los fondos y otras presiones del entorno externo, los campos específicos de investigación y la tecnología.”<sup>9</sup>

### **5.1.3 Tipos de estructura organizacional.**

- ❖ Estructura mecanicista. Diseño organizacional en el que las actividades se dividen en tareas especializadas y la toma de decisiones se centraliza en lo más alto de la organización.
  
- ❖ Estructura orgánica. Diseño organizacional que enfatiza el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la descentralización de la toma de decisiones.

**5.1.4 Reestructuración de procesos.** Comprendiendo qué es un proceso y cómo esta forma parte integral de las empresas e instituciones, cualquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

En cuanto a la reestructuración, Hammer y Champy definen a la reestructuración de procesos como “la preconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos

---

<sup>7</sup> Ibid. Pág. 54

<sup>8</sup> Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 58

<sup>9</sup> Ibid. p. 59

de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”<sup>10</sup>

Por lo tanto, se trata de una concepción fundamental y una visión holística o total de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reestructuración de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

“Otro aspecto que día a día está cobrando vital importancia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales es la gestión de los procesos interfuncionales o gestión por actividades, este nuevo enfoque consiste, según modalidades diversas y bajo nombres variados, en gestionar la empresa mediante el dominio de sus actividades y sus procesos.”<sup>11</sup>

“En una gestión por actividades, los grandes desafíos se manifiestan a través de los procesos más importantes de la empresa: flujo de materiales, ciclo de vida del producto, control de calidad, mantenimiento de los recursos tecnológicos, gestión de los pedidos de los clientes, etc. Para traducir estos grandes procesos a la realidad concreta de la gestión, es necesario hacerlos aparecer como encadenamientos bien identificados de actividades, solidarizadas entre sí mediante mecanismos de eficiencia comunes. Un medio práctico de conseguir esto consiste en mantener siempre que sea posible, la misma unidad de trabajo para todas las actividades de un mismo proceso. Para ello, es necesario identificar un parámetro correlacionado correctamente con el conjunto de actividades del proceso”<sup>12</sup>

“Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite en gran parte la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.”<sup>13</sup>

“Para facilitar esta tarea se pueden tener en cuenta las siguientes partes de una descripción de cargos: la identificación que incluye el nombre del cargo, la ubicación

---

<sup>10</sup> CHAMPY; Hammer. Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, 5 Ed. México, Editorial Mc Graw Hill. 1995, p.4.

<sup>11</sup> LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Pág. 35

<sup>12</sup> Ibid, LORINO. Pág. 67

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 237

(sección, departamento y división), personas en el cargo y fecha del análisis. El resumen del cargo, la exención de actividades y las condiciones de trabajo.”<sup>14</sup>

Después de realizar un análisis de cargos y de verificar el cumplimiento de las funciones, se procede a recopilar las actividades que participan en la elaboración de la salida que concierne al factor clave de éxito, es decir, determinar el proceso correspondiente. Por ejemplo, “si el factor crítico de éxito (FCE) es el plazo de entrega a partir de un pedido de cliente, la salida que concierne al FCE es la ejecución de la entrega. Por tanto, hay que identificar todas las actividades desencadenadas por un pedido y orientadas a hacer posible la entrega: este conjunto de actividades constituye el proceso pedido/ entrega.”<sup>15</sup> Para llevar a cabo este procedimiento se hace necesario analizar el flujo de procesos o diagrama de actividades para determinar las actividades críticas. “El propósito de estos diagramas es representar gráficamente la secuencia de operaciones y actividades relacionadas, con el objeto de proporcionar una base útil para una detallada planificación de la producción o para el análisis y revisión de los métodos anteriormente mencionados. Es fundamental el análisis de los procesos por medio del diagrama de proceso de operaciones, que constituye un esquema general de las principales operaciones y verificaciones, así como los puntos en que los materiales entran en el proceso.”<sup>16</sup>

“El resultado de una reestructuración en los procesos, finalmente puede medirse con el grado de satisfacción del cliente, la cual se define como la consecuencia de la comparación que ese cliente hace entre el nivel de beneficios percibidos que ha recibido después de consumir o utilizar un producto y el nivel de beneficios esperados antes de la compra. Si después de hacer una compra y utilizar ese producto, un cliente cree que el bien o servicio ha colmado sus expectativas, el resultado es la satisfacción; en caso contrario se produce la insatisfacción.”<sup>17</sup>

## **5.2 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación, se hace una relación grafica de los términos necesarios para contextualizar la presente propuesta.

---

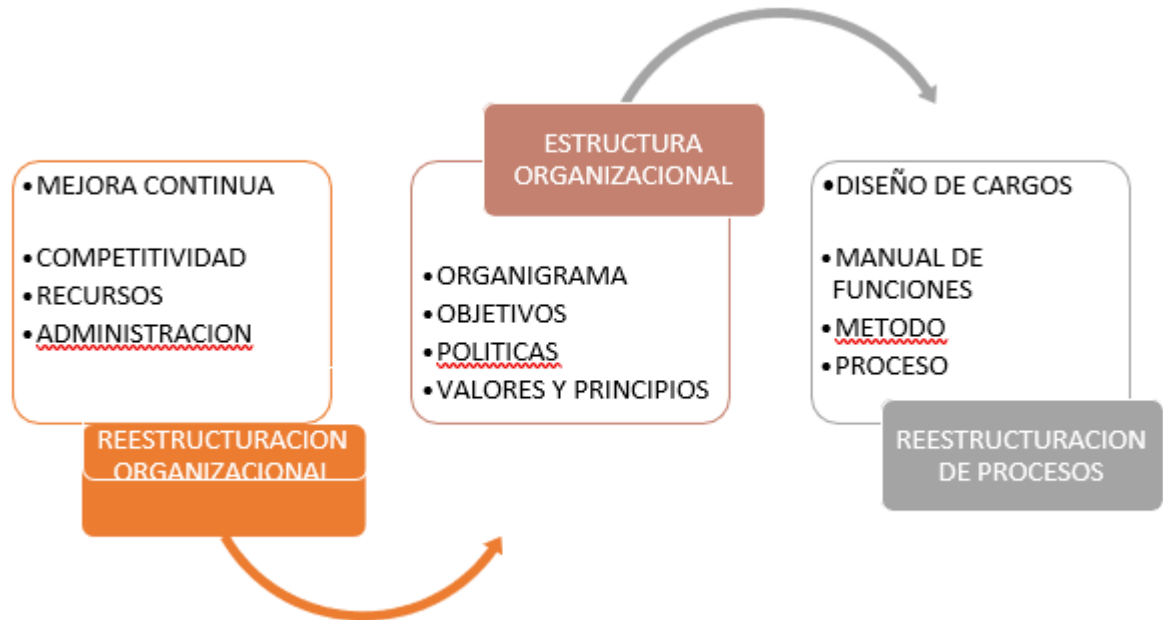
<sup>14</sup> VARGAS, M. Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. Pág. 30- 33

<sup>15</sup> Ibid, LORINO. Pág. 77-78

<sup>16</sup> EILON. Samuel. La producción, planificación, organización y control. Pág. 234-235

<sup>17</sup> WILKIE, William. Consumer Behavior. Pág. 541-542

**Figura 2. Estructura conceptual.**



Fuente. Autor del proyecto. Basado en (Hurtado, 2008, p.78)

### 5.3 MARCO GEOGRÁFICO

El proyecto será realizado en la empresa ESPUMAS Y D E MAS, ubicado en la ciudad de Bogotá en la calle 76#53-34 barrio el Gaitán

**Figura 3. Vista satelital de la Ubicación de la empresa**



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/ESPUMAS+Y+MAS/>

**Figura 4. Mapa de la Localidad.**



Fuente: Google Maps

## **5.4 MARCO LEGAL**

En cuanto a los aspectos legales, a continuación, se nombran en general algunos de los temas a tener en cuenta.

- ❖ La ley que regula y promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país es la Ley 590 del año 2000, la cual incentiva la creación de las mipymes, su participación en el mercado y en el sector financiero.
- ❖ La Ley 905 de 2004, que modifica la anterior haciendo énfasis en la participación competitiva de las mipymes y una mejor asignación de los recursos gubernamentales para la promoción de las mismas.
- ❖ Decreto 410 de 1971: por el cual se expide el código de comercio, el cual regula el conjunto de normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles en Colombia.



## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de carácter descriptivo porque permitirá que se establezcan comportamientos concretos acerca de los procesos administrativos idóneos para la empresa, “el estudio descriptivo según el nivel de conocimiento permite identificar las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos. Descubre y comprueba la asociación entre variables de la investigación”<sup>18</sup>

### 6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

La empresa ESPUMAS Y DEMAS, quienes brindaran la información necesaria para enmarcar el presente proyecto.

**6.2.1 Técnicas de recopilación de datos.** Se obtendrá información por medio de los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista, la observación que realizara a los procesos y puestos de trabajo, la entrevista se realizó al gerente de la empresa ESPUMAS Y DEMAS SAS, con el fin de conocer más acerca los procesos que se llevan a cabo y se realizó la encuesta a los colaboradores de la organización, con el fin de elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa que será la base para el inicio del diseño organizacional.

Se recurrirá a textos relacionados con el tema, al archivo de la empresa “ESPUMAS Y DEMAS” y al internet para la consulta de temas administrativos y marco teórico.

### 6.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Formato de encuesta. Se estructurará una encuesta dirigida a los empleados de la empresa “ESPUMAS Y DEMAS SAS”, compuesta por 16 preguntas de tipo dicotómico, de selección múltiple y cualitativa. (Ver anexo B)

Formato de entrevista. Se estructurará una entrevista para realizarla con el Señor Gerente de la Empresa “ESPUMAS Y DEMAS SAS”, compuesta por 10 preguntas abiertas. (ver anexo C)

---

<sup>18</sup> Méndez, Carlos. Justificación de la investigación. 1995, p. 12

## **6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada de la observación directa y la entrevista, será analizada y clasificada de acuerdo con los requerimientos, mientras que los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa tendrán un tratamiento estadístico con la utilización de un software que nos proporcionaba la muestra, es decir, se tabulará y analizará, con el fin de tomar las decisiones pertinentes dentro de la investigación.

## **6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**6.5.1 Población.** Está compuesta por 7 empleados de la empresa “ESPUMAS & DEMAS SAS” de la ciudad de Bogotá

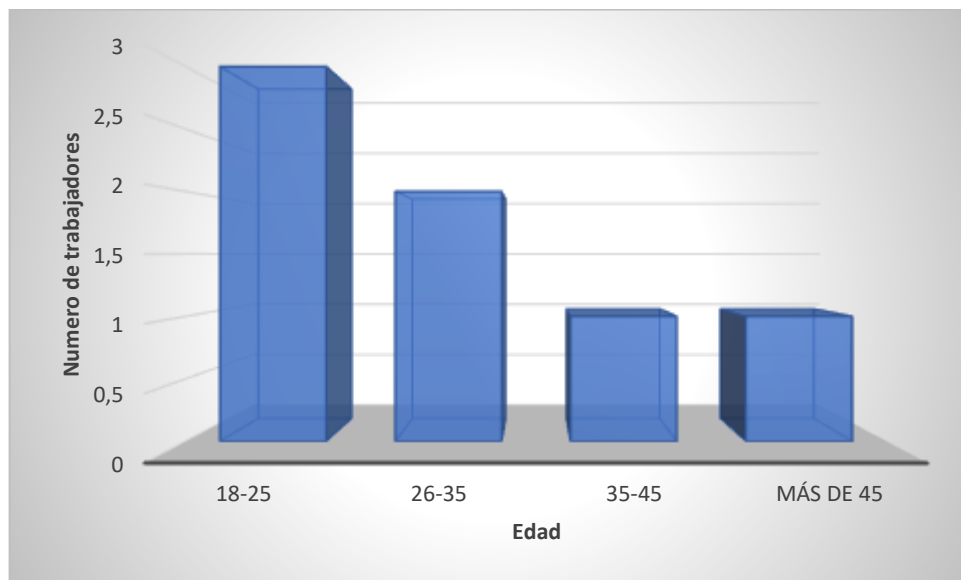
**6.5.2 Muestra.** Se tomará la totalidad de la población

## 7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**Cuadro 1. Edad.**

Edad	Cant.
18-25	3
26-35	2
35-45	1
Más de 45	1
Total	7

**Gráfica 1. Edad de los trabajadores**

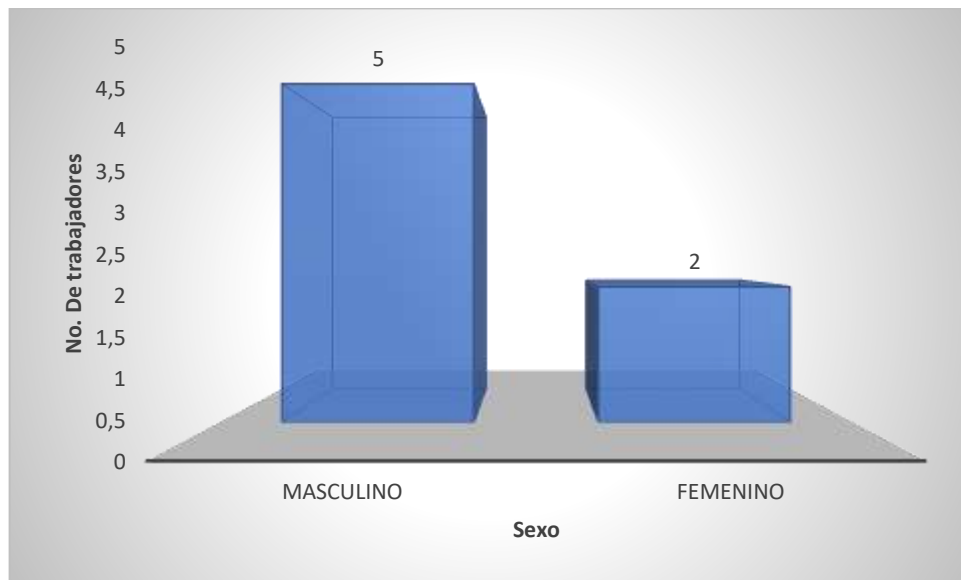


El 43% de los trabajadores de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S de la ciudad de Bogotá son jóvenes entre 18 y 25 años, el 29% están entre 29 y 35 años y el 14% entre 35 y 45 años y el otro 14% tienen más de 45 años, esto se puede analizar desde el punto de vista que la mayoría del recurso humano de la organización son jóvenes, lo que significa que la empresa prefiere contratar gente joven

**Cuadro 2. Sexo.**

Sexo	Cant.
Masculino	5
Femenino	2
Total	7

**Gráfica 2. Sexo.**

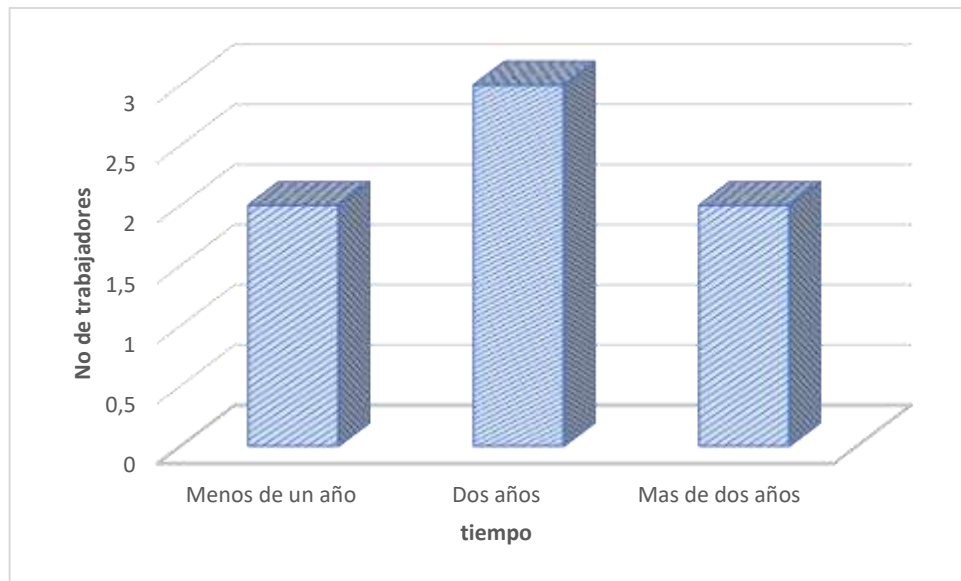


El 71% de la fuerza laboral de la empresa son hombres esto debido al trabajo fuerte que se debe realizar en los diferentes procesos productivos, el 29% restante son mujeres quien se desempeñan en el área administrativa.

**Cuadro 3. Cuánto tiempo lleva laborando en ESPUMAS & DEMAS S.A.S.**

Tiempo laborado.	Cant.
Menos de un año	2
Dos años	3
Más de dos años	2
Total	7

**Gráfica 3. Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa**

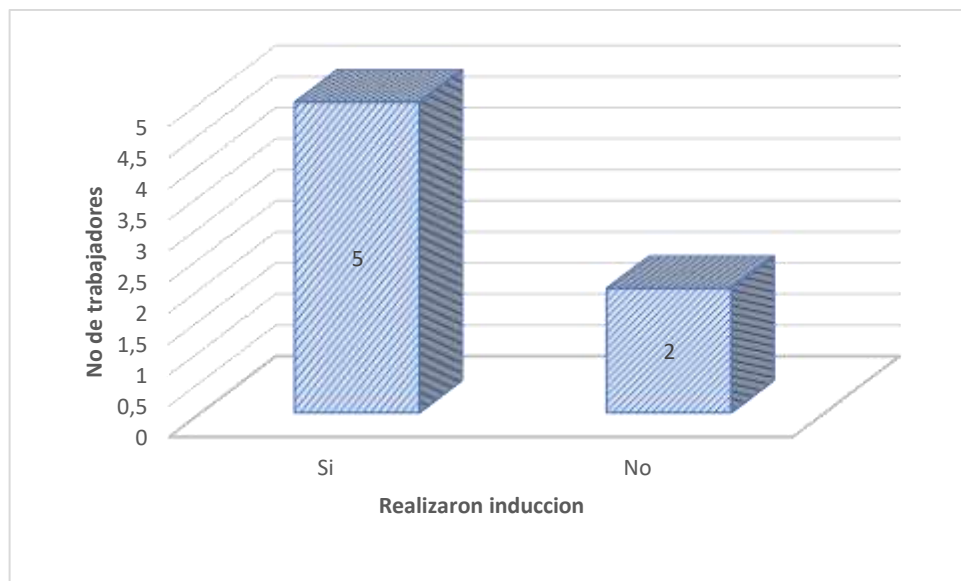


El 29% de los empleados tienen de estar trabajando en la empresa menos de un año, el 43% lleva dos años y el otro 29% llevan más de dos años, estos son los dueños de la empresa los cuales laboran desde el inicio de la misma.

**Cuadro 4. Realizo inducción al ingreso.**

Inducción al ingreso	Cant.
Si	5
No	2
TOTAL	7

**Gráfica 4. Realizo inducción.**

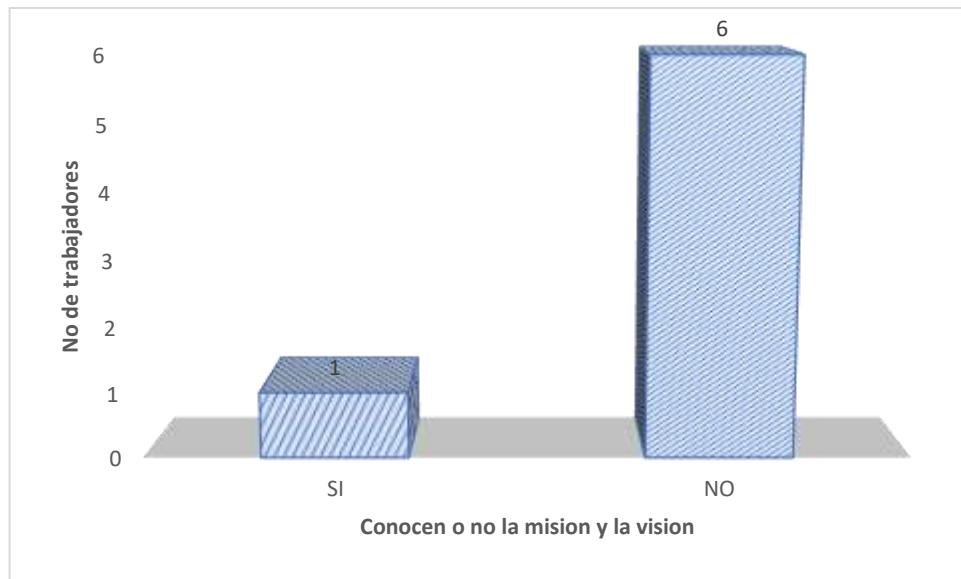


El mayor número de los trabajadores de ESPUMAS & DEMAS S.A.S. manifiestan que si recibieron inducción en las labores relacionadas con su trabajo y 2 de ellos dicen no haber recibido inducción en su trabajo.

**Cuadro 5. Conoce usted la misión y visión de ESPUMAS & DEMAS S.A.S.**

Conoce usted la misión y visión de ESPUMAS & DEMAS S.A.S	Cant.
Si	1
No	6
Total	7

**Gráfica 5. Conoce la misión y la visión de la empresa.**

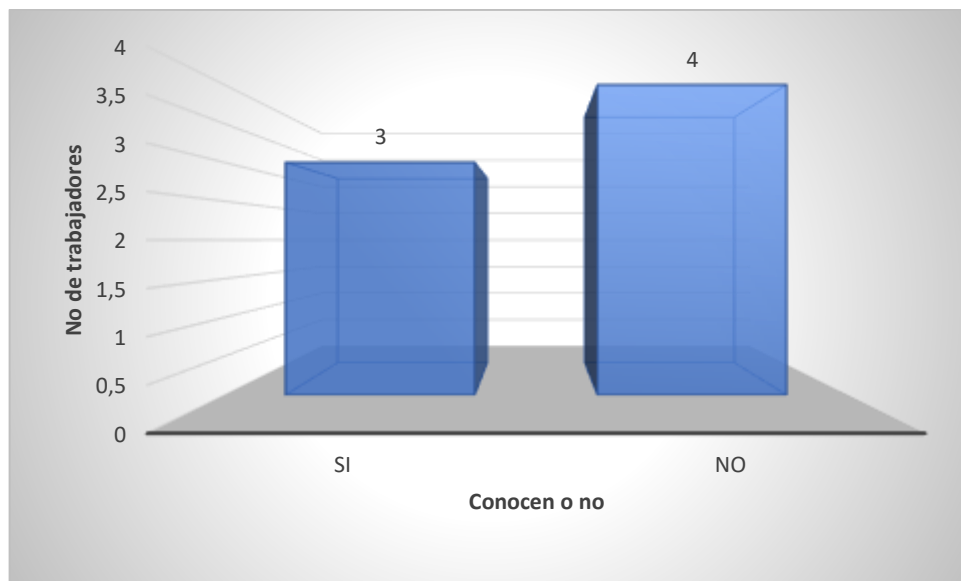


El 86% de los encuestados manifiesta no conocer la misión ni la visión de la empresa solo el 14% dice si conocerla

**Cuadro 6. Conoce usted cuáles son las responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.**

Conocimiento de responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo	Cant.
Si	3
No	4
Total	7

**Gráfica 6. Conoce las responsabilidades del puesto de trabajo.**



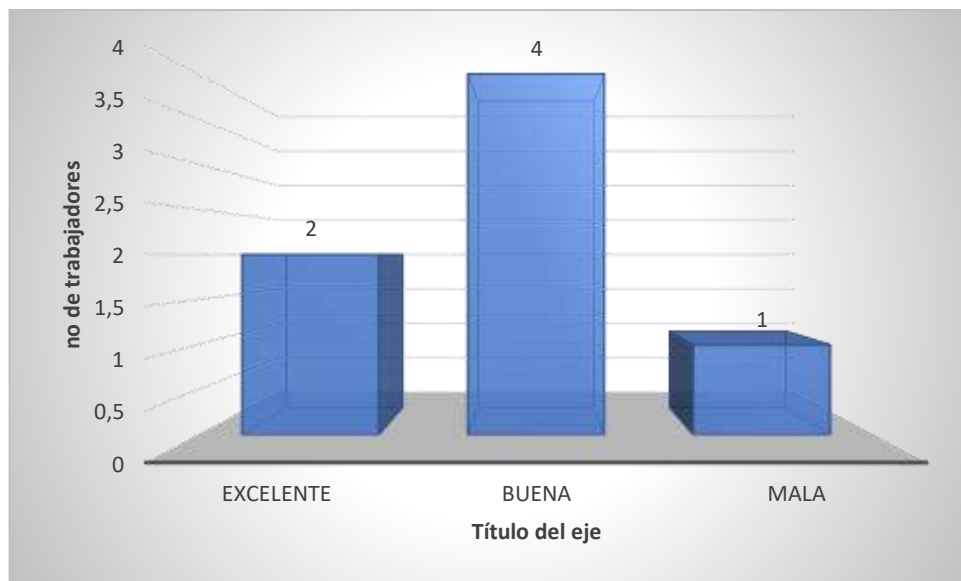
El 57% de los encuestados dice desconocer las responsabilidades que trae consigo el puesto de trabajo en el cual se desempeñan y el 43% dice conocerlas.

**Cuadro 7. Cómo considera que es la comunicación al interior de la empresa.**

Cómo considera que es la comunicación al interior de la empresa	Cant.
Excelente	2
Buena	4
Mala	1
Total	7



**Gráfica 7. Comunicación interna.**

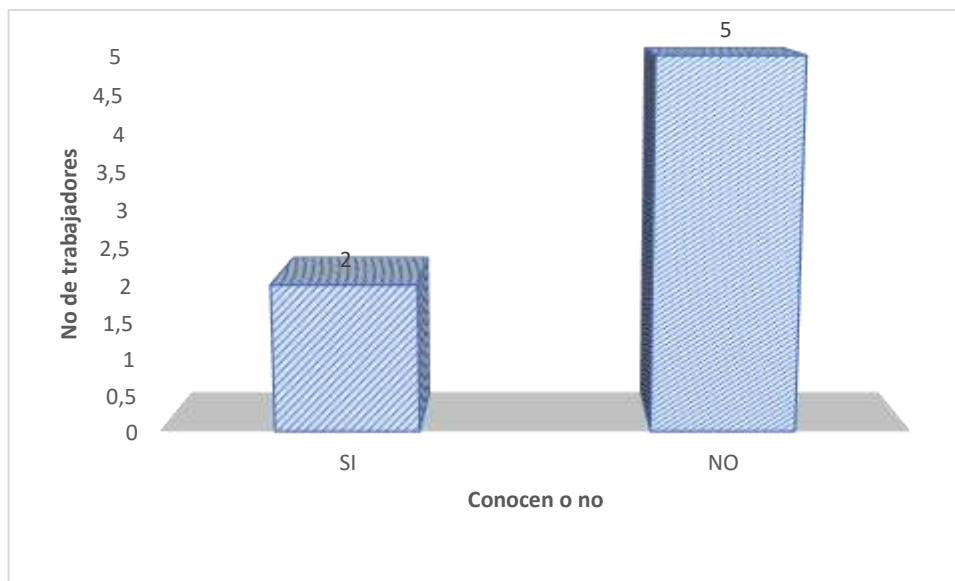


La mayoría de los encuestados con un 57% consideran que la comunicación interna es Buena, el 28% que es excelente y el 15% que es mala

**Cuadro 8. Conoce la estructura organizacional de la empresa ESPUMAS & DEMAS.**

Conocimiento estructura organizacional de ESPUMAS & DEMAS	Cant.
SI	2
NO	5
Total	7

**Gráfica 8. Conocimiento de la estructura organizacional.**



El 71% de los encuestados dice desconocer la estructura organizacional de la empresa ESPUMAS& MAS S.A.S de la ciudad de Bogotá solo el 39% dice si conocerlo.

**Cuadro 9. Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo.**

Conocimiento manual de funciones de su puesto de trabajo	Cant.
Si	2
No	5
Total	7

**Gráfica 9. Conoce el manual de funciones.**

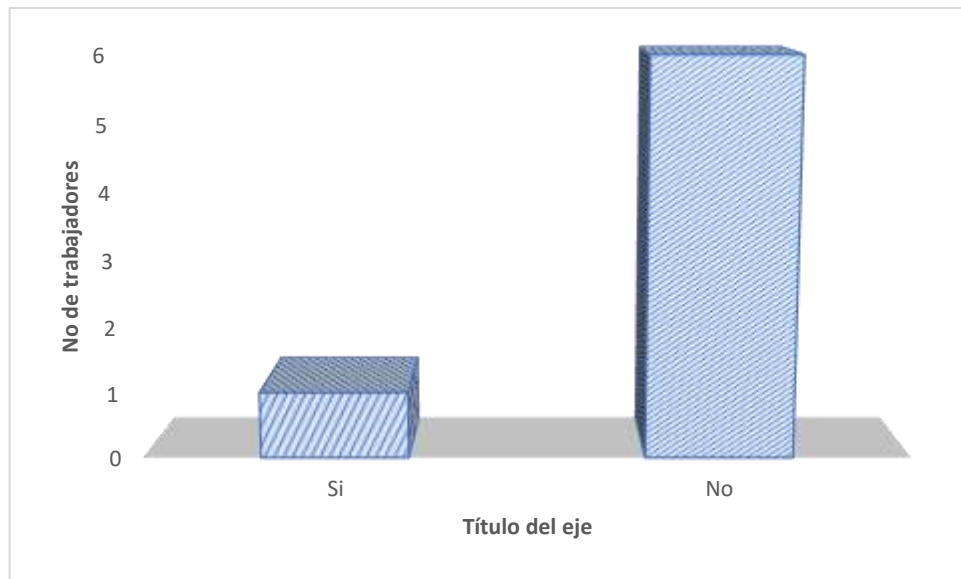


El 71% de los encuestados dice no conocer el manual de funciones de la empresa ESPUMAS& MAS S.A.S de la ciudad de Bogotá solo el 39% dice si conocerlo

**Cuadro 10. Existen políticas de calidad, objetivos de calidad, manual de calidad.**

Existen políticas de calidad, objetivos de calidad, manual de calidad	Cant.
Si	1
No	6
Total	7

**Gráfica 10. Conoce el manual de calidad.**

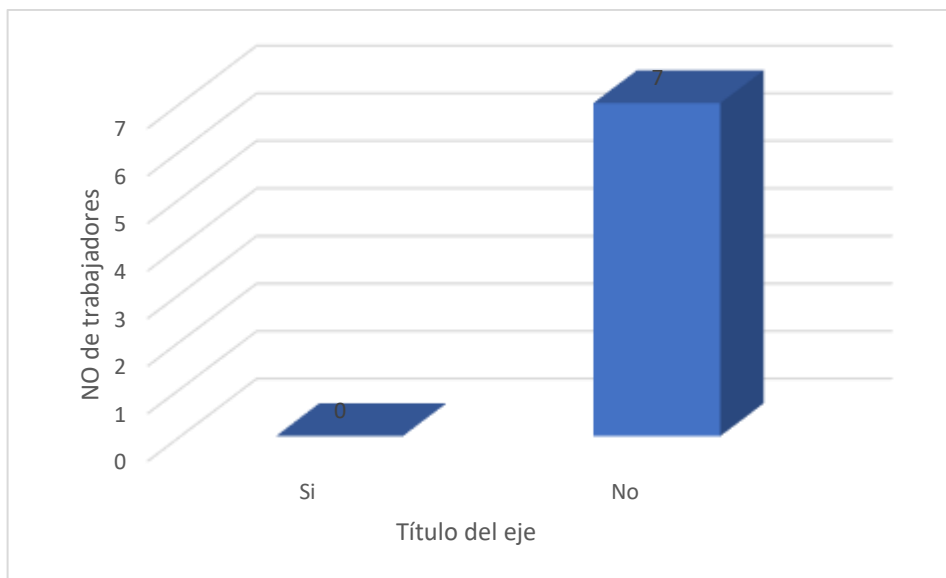


El 86% de los encuestados dice desconocer las políticas, objetivos y manual de calidad de la empresa ESPUMAS& MAS S.A.S de la ciudad de Bogotá solo el 14% dice si conocerlo.

**Cuadro 11. Existe un reglamento interno de trabajo.**

Existe un reglamento interno de trabajo	Cant.
Si	0
No	7
Total	7

**Gráfica 11. Reglamento interno de trabajo**

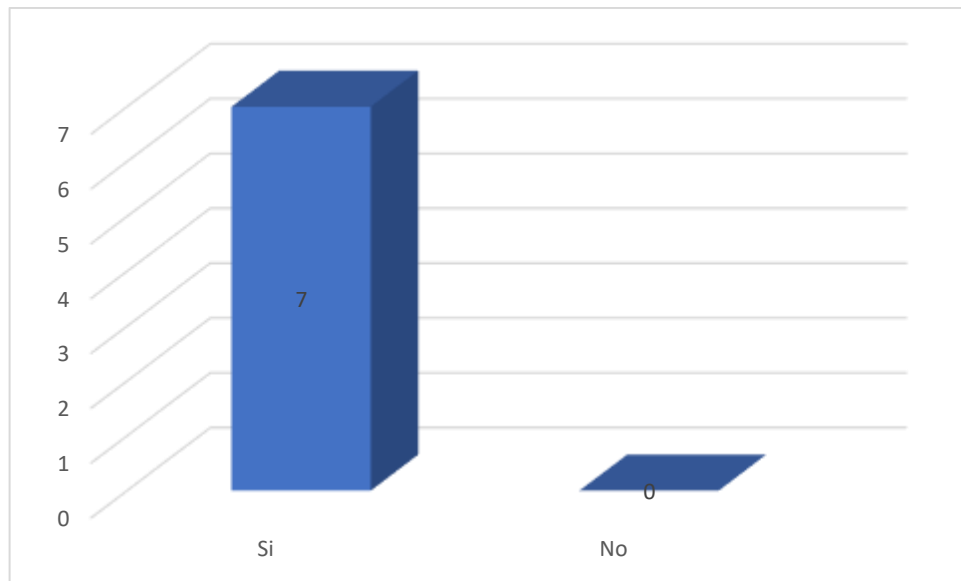


El 100% de los encuestados dice que no existe un reglamento interno de la empresa ESPUMAS& MAS S.A.S de la ciudad de Bogotá

**Cuadro 12. ¿Considera necesario establecer un manual de calidad al igual que manuales de funciones?**

¿Considera necesario establecer un manual de calidad al igual que manuales de funciones?	Cant.
Si	7
No	0
Total	7

**Gráfica 12. Pertinencia del manual del calidad y funciones.**

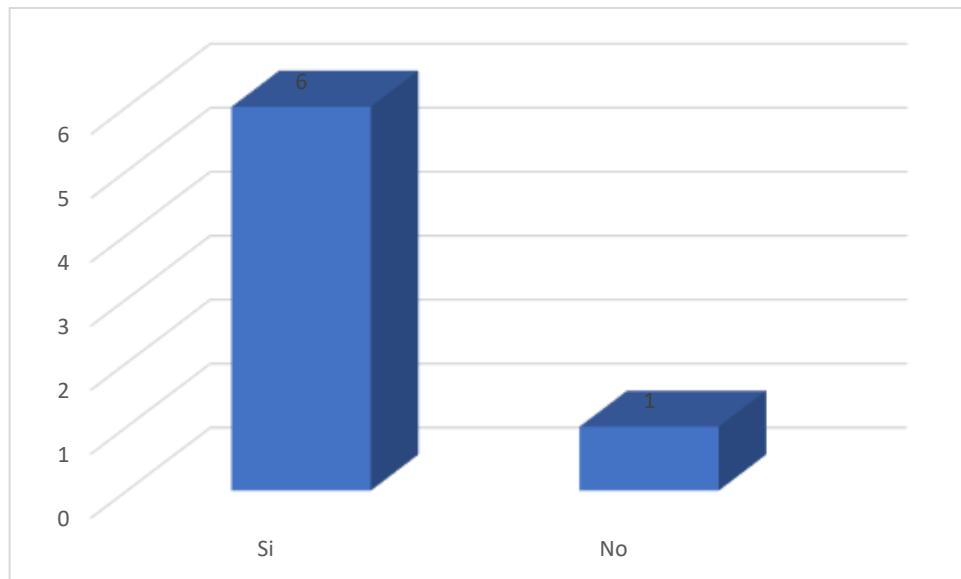


El 100% de los encuestados considera necesario establecer un manual de calidad al igual que el manual de funciones

**Cuadro 13. Existe duplicidad de funciones.**

Existe duplicidad de funciones	Cant.
Si	6
No	1
Total	7

**Gráfica 13. Duplicidad de funciones.**

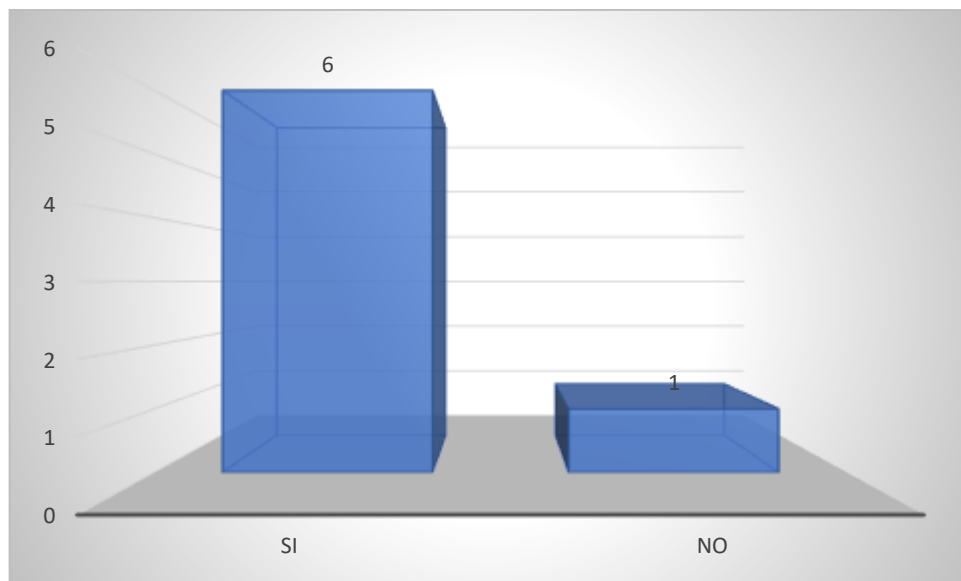


El 86% de los encuestados dice que existe duplicidad de funciones ya que desconocen o no tienen un manual de funciones dentro de la organización

**Cuadro 14. Considera usted que establecer políticas, manuales y una estructura organizacional mejorara los procesos de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.**

Considera usted que establecer políticas, manuales y una estructura organizacional mejorara los procesos de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S	Cant.
SI	6
NO	1
TOTAL	7

**Gráfica 14. Pertinencia.**



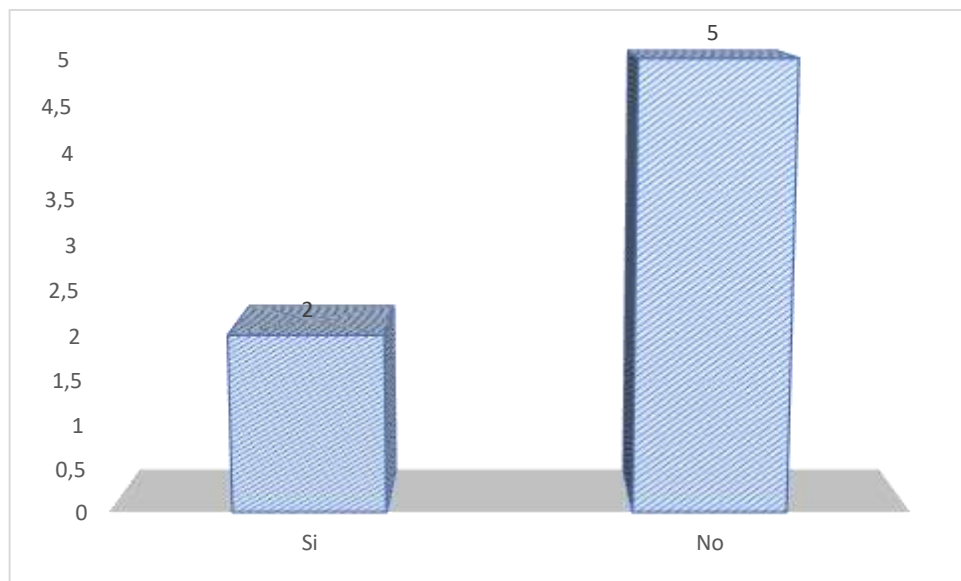
El 86% de los encuestados Considera necesario establecer políticas, manuales y una estructura organizacional que mejore los procesos de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S

**Cuadro 15. Cuando tiene alguna duda sobre su trabajo sabe a quién debe dirigirse para resolverla?**

Quando tiene alguna duda sobre su trabajo sabe a quién debe dirigirse para resolverla	Cant.
Si	2
No	5
TOTAL	7



**Gráfica 15. Reconocimiento.**

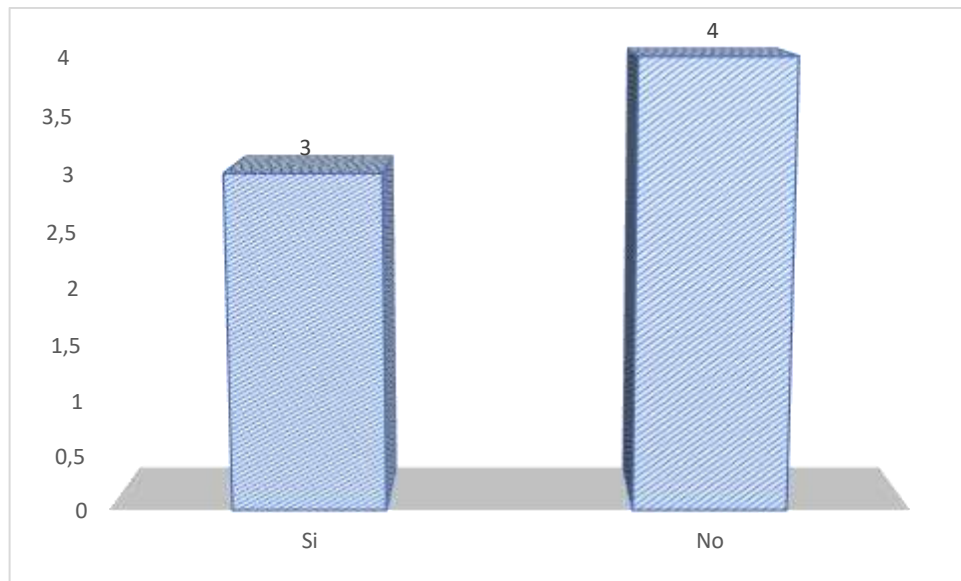


El 71% de los encuestados Considera que no saben a quién recurrir si tienen alguna duda dentro del desempeño de sus labores cotidianas

**Cuadro 16. ¿Cuenta con todos los implementos de seguridad para realizar su trabajo?**

¿Cuenta con todos los implementos de seguridad para realizar su trabajo?	Cant.
Si	3
No	4
TOTAL	7

**Gráfica 16. Estado de la seguridad laboral.**



El 57% de los encuestados dicen no tener elementos de seguridad para la realización de sus procesos productivos y el 43% dice que si los tienen

## 8. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

### 8.1 OBJETIVOS

**8.1.1 General.** Realizar un plan de reestructuración organizacional para la empresa ESPUMAS & DEMAS

### 8.2 ETAPA DEL DIAGNOSTICO

**8.2.1 Caracterización de la empresa.** La empresa Espumas y demás SAS. de la ciudad de Bogotá, está ubicada en la calle 76 No 53-34; barrios Unidos; es una organización relativamente joven, que ha desarrollado sus actividades de producción y comercialización de espumas y otros productos por no menos de 10 años en el sector.

La empresa cuenta con 7 empleados; 2 de producción, 4 en ventas, logística y 1 administrativa. Empresa líder en la fabricación, comercialización y distribución de materiales para la industria de Tapicería y Colchonería con calidad superior, a precios competitivos entregando un servicio personalizado que hace la diferencia, contribuyendo positivamente en la protección del medio ambiente, integradas a nuestra cultura de respeto, calidad, confianza y asesoramiento de nuestros clientes con productos líder en el mercado, adhesivos para muebles, Espumas y casatas, hilos, grapas y patas para muebles, Somos distribuidores autorizados de Pegaucho y pegantes Urano, entre otras marcas.

Reconocidos como los proveedores más confiables de materiales para la industria de Tapicería y Colchones, ampliando nuestra presencia en el mercado, gracias a la calidad de nuestros productos, confianza de nuestros clientes, precios competitivos y servicio personalizado.

Esta empresa recientemente cambio su estructura de dueños, ya que antes era de 4 dueños y ahora es de 2 no más, ya que, dos de ellos vendieron sus acciones a Los que se quedaron con la empresa.

## 8.2.2 Productos que ofrece la empresa.

**Cuadro 17. Portafolio de productos de “ESPUMAS & DEMAS SAS”<sup>19</sup>.**

Vista producto.	Descripción
	<p>LA ESPUMA DE POLIURETANO, es un componente común de los muebles y colchones, nuestra calidad Premium de este material proporcionar una superficie cómoda.</p>
	<p>GUATA, Lámina gruesa de algodón cardado, engomada por ambas caras para darle consistencia, que se utiliza para acolchar o rellenar ciertas confecciones. La guata es un material textil no tejido fabricado con filamentos de algodón que se usa principalmente como relleno, filtro o aislante térmico. Guata de 300 y 500 gramos</p>
	<p>Herraje Clic, Cada unidad IZQUIERDA O DERECHA mide 260 mm de largo y tiene una apertura entre 135° a 180°, se usa para sofá reclinables y sofá-camas. Herraje C15 para base cama con baúl o para convertir el diván en un práctico baúl. Amplía tu espacio, dimensiones 38 cm x 61 cm x 76 cm</p>
	<p>Hilo para tapicería y otros usos decorativos. Coats es un hilo de 3 capas hechas de continuos filamentos de poliamida. Debido a su composición y fuerza en relación con su volumen, Coats es un hilo de coser de alta fiabilidad que ofrece costurabilidad superior. Bobinas de 400 metros de hilo. Gran variedad de Colores</p>
	<p>PEGANTE INCOLORO, Recomendado para pegar a maderas y/o metales a Espumas de Poliuretano, Espumas de Látex, Textiles Presentaciones: 375 ml – 750 ml</p>
	<p>Pata Elefante Para Mueble, Sofá o Bases 8 – 10 cm Alto: 8cm Acabado: Cromado Material: Acero Pata Curva Para Mueble, Sofá o Bases 8 cm Alto: 8cm Acabado: Cromado Material: Acero</p>
	<p>Como Otros complementarios de tapicería. Ofrecemos una gran variedad de insumos utilizados en la fabricación de muebles como REATAS</p>

Vista producto.	Descripción
	<p>El PEGANTE S-33 de Pegaucho, formulado específicamente para fijar caucho, cuero, neolite, madera, metal, corcho, cartón y similares, entre sí o encualquier combinación, especialmente utilizado en la industria de tapicería en las operaciones de montaje yacabados. En la industria de colchones es adecuado para la unión de espumas entre sí. Presentaciones: 750 ml – 2000 ml – 3000 ml – 5000 ml</p>
	<p>PEGANTE ONE WAY, Especialmente formulado parpegar a mano o con pistola: Espumas de PoliuretanoEspumas de Látex Textiles Sintético Alta Fuerza Inicial Inmediata al proceso de aplicación Totalmente Inocuo. Totalmente Inodoro Presentaciones: 750 ml – 3000 ml – 5000 ml – 1gal</p>

Fuente. Gerencia de ESPUMAS & DEMAS SAS” y adaptado por el autor.

### 8.2.3 Estructura organizacional. Espumas Y DEMAS SAS” No cuenta con una estructura organizacional formal, cuenta con las siguientes áreas

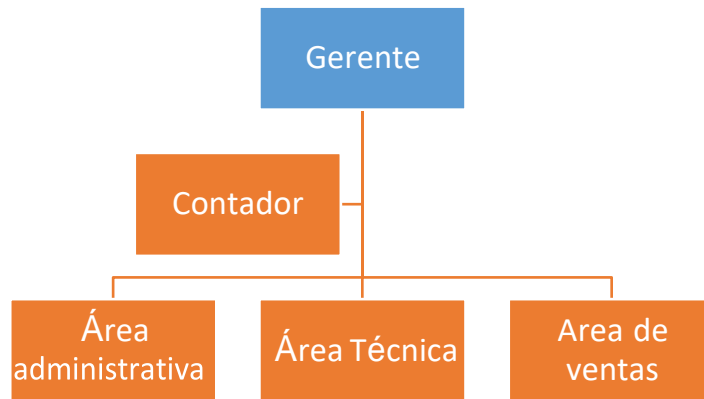
Área Directiva. Comprendida por el gerente general y la administradora. Esta área se encarga de la toma de decisiones sobre las estrategias internas y externas a desarrollar para el buen funcionamiento de la empresa, definición de los lineamientos de producción y comercialización, establecimiento de políticas y objetivos que garanticen el cumplimiento de la misión y visión por establecer.

Área financiera. Esta área está a cargo de una prestación de servicios por parte de la contadora, quien se encarga de entregar los estados financieros para que la parte directiva tome decisiones

Área de producción. Esta área comprende los departamentos de producción de espumas por medio de procesos físicos-químicos son responsables de la gestión de la producción y despacho de la mercancía, velando por que esta se lleve a cabo bajo los procedimientos establecidos sin descuidar las necesidades del cliente.

Área de ventas. Es la que se encarga de la venta y comercialización del producto que se realiza y se ofrecen como productos complementarios en el sector de tapicerías

**Figura 5. Organigrama ESPUMAS & DEMAS SAS. Propuesto**



Fuente. Autor del proyecto

**Cuadro 18. Áreas que conforman la empresa ESPUMAS & DEMAS SAS.**

Área	Numero de personas
Directiva	1
Administrativa	1
Técnica	2
Ventas	3

Fuente. Autor del proyecto

**8.2.4 Descripción del proceso productivo.** Teniendo clara la composición de la espuma, es necesario entender el proceso que se lleva a cabo para fabricarla. Una es el tipo de producción la continua emplea en 2 fábricas ya que requiere de instalaciones demasiado grandes y la de cajón utilizada en aproximadamente 25 empresas

En este sitio se almacenan todos los químicos que se van a utilizar en el proceso productivo

**Figura 6. Foto del depósito de materias primas.**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

El primer paso es mezclar las cantidades necesarias de materias primas representadas en químicos, después se vierte en el agitador con el fin de mezclarla de forma tal que al vaciarla en el cajón se distribuya uniforme y le dé al producto la consistencia deseada. Este instrumento es indispensable al producir espuma debido a que la mezcla no puede hacerse manualmente pues se corre el riesgo de que los componentes no queden bien revueltos y el producto terminado no tenga las características deseadas. Los agitadores utilizados por las empresas cajoneras en Colombia son muy similares al que se muestra en la foto

**Figura 7. Foto de cajonera de ESPUMAS & DEMAS SAS**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

Luego de que la mezcla se deposita en el cajón, esta comienza a sufrir cambios puesto que deja de ser líquida a convertirse en una mezcla sólida en cuestión de minutos, se deja unos minutos en la cajonera para que el aire haga la función es



que formar bolsas de aire que es lo que va a determinar el volumen de la espuma, se saca y se deja en una bodega. Después que la espuma alcanza las dimensiones deseadas, esta entra en un proceso de curado, en la que se quitan algunas caras del cajón para poderse extraer, y se aísla en lugar con condiciones de temperatura estables en el que el bloque no se puede manipular por un periodo de 18 horas en promedio, para que conserven las propiedades requeridas y pueda ser convertido a la forma en que se necesite.

**Figura 8. Foto de espuma después del cajón**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

Luego de esto todos los bloques son refileados con una cortadora que le quita los “cueros” (cómo se domina a la corteza que envuelve el bloque) para que la espuma resultante sea de la mejor calidad y pueda pasar a la etapa de corte. Los cueros resultantes pueden ser reciclados para la formación de casata o para otro tipo de usos que no requieran de una espuma de alta calidad.



**Figura 9. Foto de plancha de corte**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

Después es llevado a una bodega donde se coloca en estantes de acuerdo al tamaño de la espuma. Luego de esto todos los bloques son refilados con una cortadora que le quita los “cueros” (cómo se domina a la corteza que envuelve el bloque) para que la espuma resultante sea de la mejor calidad y pueda pasar a la etapa de corte.

**Figura 10. Foto almacenamiento de la espuma**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

**Figura 11. Foto de almacén de artículos para la comercialización**



Fuente. Fotografía tomada por el Sr. Enrique Martínez

**8.2.5 Características del producto.** La espuma de poliuretano es un material flexible y versátil con propiedades particulares las cuales le permite ser utilizada en varios sectores de la industria por sus aplicaciones entre las cuales se puede encontrar:

- ❖ Colchonería
- ❖ Tapicería
- ❖ Acolchados de textiles
- ❖ Aislamiento acústico
- ❖ Aislamiento térmico
- ❖ Bordeados de telas para uso automotriz
- ❖ Cilindros para limpiar tuberías
- ❖ Calzado
- ❖ Elaboración de filtros
- ❖ Base para tapetes

**Cuadro 19. Especificaciones de tipos de espumas según la norma NTC 2019.**

Norma Técnica Colombiana NTC - 2019 - ICONTEC			
Densidad	Rango	Color	Aplicaciones
15	14,1 a 16,0	Amarilla	Espumas flexibles de poliuretano de baja y media densidad, de baja y media resiliencia es apropiada para trabajo liviano. Diseñada para ser utilizada en tapicería, colchonería, colchoneta,
18	16,1 a 18,5	Azul	
20	18,6 a 21,0	Blanca	

Norma Técnica Colombiana NTC - 2019 - ICONTEC			
Densidad	Rango	Color	Aplicaciones
			acolchados de textiles y colchonetas en general. Aislamiento acústico y térmico.
23	21,1 a 24,0	Verde	Espumas flexibles de poliuretano de densidad media y alta, buena resiliencia. Por su grado de dureza es apta para la fabricación de colchones, muebles y sofacamas. Bondeado de telas para uso automotriz, fabricación de cilindros para limpiar tuberías entre otras aplicaciones. Acojinamiento para silletería. Aislamiento acústico y térmico.
26	24,1 a 27,0	Rosada	
30	27,1 a 32,0	Naranja	
40	38,5 a 42,0	Blanco	Espumas flexibles de poliuretano de alta densidad, excelente resiliencia al desgarrar y buena elongación. Hace parte de las espumas de gama industrial (calzado, corsetería, bondeado de textiles, elaboración de filtros), utilizada para fabricar colchones de alto desempeño y elegancia.
60	55,1 a 62,0	Blanco	
80	80 +/- 10	Aglomerado de espuma	La casata es un aglomerado de espuma de alta densidad (120K/m <sup>3</sup> ), que tiene como principal característica un alto factor de dureza, haciéndola un material ideal en la fabricación de productos que demanden buena resistencia a la carga para ofrecer durabilidad, comodidad y confort. Se recomienda para asientos de muebles donde se requiere excelente resistencia. También se puede combinar con una densidad Penta 26 o densidad 26 normal para mejorar la resistencia sin perder confort. Se utiliza en la fabricación de colchones ortopédicos, colchonetas, bajo alfombras, cojinería para buses y busetas.
120	120 +/- 10	Aglomerado de espuma	
23	21,1 a 24,0	Blanco	Espuma de poliuretano de alta densidad, excelente resiliencia, baja dureza. Producto especialmente diseñado para utilizar en muebles de alto confort, especialmente en brazos, espaldares y cojines ya que su característica de elasticidad le
26	24,1 a 27,0	Gris	
30	27,1 a 32,0	Blanco - Gris	

Norma Técnica Colombiana NTC - 2019 - ICONTEC			
Densidad	Rango	Color	Aplicaciones
			proporciona al mueble, gran sensación de comodidad, cumpliendo con un desempeño igual al de la espuma normal.

Fuente. Norma NTC 2019

Vale la pena resaltar que lo más importante de una espuma flexible, es precisamente su capacidad de recuperarse, que, a pesar del uso, está siempre debe regresar a su estado original.

Como ocurre en el caso de la espuma gris y rosada, que tienen una densidad de 26 kg/m<sup>3</sup>, pero no poseen la misma flexibilidad, puesto que la dureza de la espuma gris es mucho menor, debido a su elasticidad.

Lastimosamente en muchos casos, algunos fabricantes que obran de mala fe, le cambian de color a la espuma con el fin de hacerla ver de mayor calidad, aunque en realidad su producción no haya requerido de la misma cantidad de materia prima que se hubiese necesitado en el procedimiento típico de una de alta calidad.

Sin embargo, no solo los productores de espuma son los culpables de que se varíe el uso de estas, pues algunos fabricantes de colchones, muebles, cojinería, etc., utilizan espumas irregulares y más económicas para aumentar las ganancias sobre sus productos. En este caso es importante que estos fabricantes se concienticen de que la espuma se ha convertido en un insumo que con el tiempo ha reemplazado a otros materiales como los resortes y el algodón, entre otros, brindando así mayor comodidad y eficiencia en su trabajo de fabricación, y que, si se da un mal uso a este elemento, gran parte de sus productos se verán afectados y por consiguiente se perderán futuras ventas.

Como conclusión, un tipo de espuma está definido por la densidad, que es la cantidad de materia en un volumen determinado, por la dureza, que es la resistencia que opone la espuma a una presión o fuerza aplicada sobre esta, por la elongación, que es la capacidad que tiene la espuma para estirarse sin sufrir daño alguno, y por la resiliencia que es la capacidad que tiene la espuma para regresar a su forma original.<sup>20</sup>

### 8.3 ANÁLISIS DE PROCESOS INTERNOSMICRO ENTORNO.

**Cuadro 20. Proveedores.**

Almacén	Dirección	Productos
Químicos Quimipal SAS	Cra. 25a # 1-31 Interior 13-16	AMICEL 9100. Descripción: Reactivo con características estabelásticas en espumas flexibles, tales como aumentar latitud de procesabilidad
Rocsa	Autopista Medellín Km., 5.7 costado sur, Bodega 1 – Parque Logika II.	Isocianato DESMODUR T 80 Polioli ARCOL F-3040 Polioli ARCOL HS 100 POLIOLI POLIMÉRICO
Negocios internacionales SAS	Carrera 21 164 85, Bogotá,	Herrajes muebles y patas para
Lauzol SAS	Carrera 66 # 12 85 Bogotá	Poliuretano, pigmentos
Proquimort import SAS	Cl 18 A 68 D-25	Poliuretano, cauchos y plásticos en formas primarias
Synthesia Colombia	Autopista Medellín Km 3.5 Centro Empresarial Metropolitano Cota – Cundinamarca	Productos químicos
Carbo - química de Colombia	Avenida Cl 57 R Sur No. 72 F-50 Santafé de Bogotá Colombia	Productos químicos

**Cuadro 21. Mezcla de la competencia.**

Mezcla De Mercadeo	ESPUMAS & DEMAS SAS	ESPUMADOS DE COLOMBIA	ESPUMAS SANTA FE	MACRO ESPUMAS
Cliente	El segmento de mercado de esta empresa es al por mayor y menor en la compra de productos para tapicería en el sector de barrios unidos	Es un cliente más específico debido a las características del producto y medidas	Es un cliente que busca personalizar sus productos	Es un cliente que busca productos de mayor calidad y resistencia
Precio	El precio que maneja Espumas & demás es un precio asequible al segmento de mercado que así lo requiera	Es un precio por encima en un 3% con relación a Espumas & demás	Es un precio por encima en un 4% con relación a Espumas & demás	Es un precio por encima en un 4% con relación a Espumas & demás
Comunicación	La comunicación que mantiene la empresa con su público en general es de volantes y voz a voz	Se les agradece por medios electrónico su compra	Se les realiza una encuesta vía correo electrónico después de la compra para saber su opinión	Se les ofrece un servicio postventa
Conveniencia	Por lo cerca al centro y a lugares donde se fabrican muebles	Su posicionamiento de marketing les permite ofrecer descuentos	Tiene tarifas especiales para los clientes corporativos	Tienen descuentos entre semana y para los clientes frecuentes

Fuente. Elaboración. Propia

Cliente. Como se puede observar el cliente de Espumas & demás SAS, es un cliente que busca rapidez en la compra, por encontrarse cerca a los establecimientos donde se producen muebles y todo tipo de artículos que requieran el proceso de tapizado, la competencia tiene injerencia en lo relacionado con la conveniencia ya

que son empresas con más recorrido comercial y ya tienen sus clientes fidelizados por sus servicios post venta como es el acompañamiento en la compra y descuentos que les realizan por compras superiores a ciertas cantidades determinadas por las políticas de cada una de esas empresas

Plaza: Se puede decir que es un mercado muy competitivo, aunque no haya muchas empresas en el sector; las que están allí representan unacompetencia importante y fuerte, también se puede notar que la tendencia de los últimos años muestra un crecimiento constante a favor de cada uno y de participantes. Se puede determinar que cada una de las empresas de la competencia está enfocada en proporcionar los mismos productos con precios y márgenes de utilidad muy similares.

La única diferencia que se puede hacer entre competidores en esta área se basa principalmente en la prestación del servicio, la lealtad creada entre el cliente la empresa y la estrategia

Precio. Todas las empresas del sector se caracterizan por manejar márgenes de ganancias relativamente cercanas, como podemos observar esta entre el 3 y 4 % por encima del precio que maneja ESPUMAS & DEMAS S.A.S. Que son precios asequibles para sus clientes.

Plaza. ESPUMAS & DEMAS S.A.S. Solo tienen un punto de producción y allí mismo está ubicado el almacén en donde de comercialización de los productos complementarios que venden para el sector como es hilos, guatas, pegantes de todos los tipos y usos.

**Macroentorno.** De acuerdo con el analista de investigación de mercado de Technavio, se prevé que el mercado mundial de poliuretano crecerá a una tasa compuesta anual del 7% durante el período pronóstico 2016 -2021.

“La razón por la que actualmente está creciendo este mercado, se debe al uso del poliuretano de base biológica en las aplicaciones de la construcción, además, la espuma de poliuretano es un aislante térmico esencial para los muros de los edificios, las embarcaciones, las cadenas de frío y refrigeración por lo que las industrias y el mercado lo prefieren. Estas espumas tienen ventaja ante otros materiales convencionales tales como la fibra de vidrio y la lana mineral debido al aislamiento relativamente más alto que ofrecen. Por otro lado, se espera que el mayor uso de recubrimientos de poliuretano debido a las estrictas regulaciones gubernamentales para un medio ambiente más ecológico y sostenible brinde enormes oportunidades para el crecimiento del mercado a nivel global”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Mercado global de poliuretano. perspectivas 2016-2021

Asia Pacífico es la región más grande y la que más genera ingresos en el mercado de poliuretano y se prevé que representa alrededor del 46% del mercado mundial. Gran parte del crecimiento en esta región, se debe a la creciente demanda de las industrias de la construcción, automotriz, textil, confort, plásticos y de electrónica.

**Figura 12. Crecimiento sector poliuretano**



Fuente. [www. Technavio.com](http://www.Technavio.com)

**Cuadro 22. Competencia.**

Almacén	Dirección	Productos
Espumados de Colombia	Autopista sur cra. 4 no. 6 - 15 Cundinamarca, Soacha, Colombia	La espuma flexible de poliuretano mediante la producción continua, que consiste en un sistema automatizado donde la mezcla se hace directamente de los tanques de almacenamiento de la materia prima al cabezal inyector de la máquina, la mezcla reacciona químicamente en el túnel y es transportada por una banda en la cual la espuma crece hasta alcanzar su altura final, el bloque continuo es cortado en bloques más pequeños de acuerdo con las necesidades de los clientes.
Espumas Santa fe	Vía Bogotá Siberia costado norte kilómetro 1, cota, Cundinamarca	Espuma flexible de poliuretano. Empresa reconocida en el sector de las espumas e insumos para tapicería. Con más de 30 años de experiencia en el mercado
Macro espumas	Cr55 74-04 Bogotá - Distrito Capital	La línea de extrusión de espuma de poliestireno, de Macro, es un sistema de extrusión en tándem que produce



Almacén	Dirección	Productos
		una lámina de poliestireno expandido (EPS) a velocidades de producción que llegan a los 700 kg/h.

Fuente. Elaboración propia

### 8.3.1 Priorización de factores críticos o de mayor impacto de la empresa espumas & demás S.A.S.

**Diagnóstico.** Análisis interno y externo. Como herramientas para la elaboración del diagnóstico interno se utilizó la herramienta de matriz de factores internos (MEFI), con sus respectivos resultados para después realizar la Matriz de factores externos (MEFE) y poder determinar en qué posición se encuentra la empresa y tomar decisiones de mejora en cada uno de los aspectos importantes dentro de la empresa

**Matriz MEFI.** Esta matriz proporciona las principales fortalezas y debilidades con el fin de formular estrategias, resumiendo y evaluando en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Para la siguiente matriz MEFI se tiene en cuenta la auditoría interna de la empresa ESPUMAS & DEMAS SAS para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas de la organización.

Tiene un componente subjetivo (al igual que el MEFE que se verá a continuación), donde sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas. La matriz MEFI está conformada por las siguientes calificaciones: (ver Figura).

**Figura 13. Calificación Matriz MEFI.**



Fuente: Análisis para el contexto Mefi y Mefe [en línea]. Bogotá: Aprendiendo a la calidad. [Consultado: 03 de julio de 2019]. Disponible en Internet: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>.

**Cuadro 23. Matriz evaluación de factores internos para La Empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.**

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
Buena calidad en los productos de la empresa	0,12	4	0,48
Precios asequibles	0,10	3	0,30
Personal calificado	0,09	3	0,27
Excelente ubicación y buenos espacios de Producción	0,10	4	0,40
Fuerza de ventas y entrega a domicilio	0,09	4	0,36
<b>Subtotal</b>			<b>1,81</b>
<b>Debilidades</b>			
No tienen procesos y procedimientos estandarizados	0,16	1	0,16
Poco personal en producción	0,10	1	0,10
No poseen una plataforma estratégica que los identifique	0,10	2	0,20
Falta de desarrollo de estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes	0,12	2	0,24
Carencia de estrategias estructuradas de publicidad	0,10	1	0,10
<b>Subtotal</b>			<b>0,80</b>
<b>Total</b>			<b>2,61</b>

Fuente: Elaboración propia.

Está matriz MEFI facilita visualizar un resultado concreto referente a las fortalezas y debilidades de la empresa ESPUMAS & DEMAS SAS. en la parte interna, donde después de realizar el análisis de los factores mencionados anteriormente muestra un resultado total de cómo está la organización con un 2,61, por lo cual, esto demuestra que la empresa es ligeramente competitiva en su mercado.

Las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de las fortalezas de 1,81 y de las debilidades de 0,80 (la empresa tiene más fortalezas que debilidades).

Sin embargo, es importante analizar cada factor interno y analizar cuáles son sus causas y consecuencias para que eso esté ocurriendo; esto es con el fin de mejorar aún más la posición y lograr un promedio ponderado de 4.0 indicando que la organización está respondiendo de manera excelente a las fortalezas y debilidades existentes en su sector.

Dicho de otra manera, la empresa está aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades internas.

**Matriz MEFE.** Esta matriz proporciona el resumen y evaluación de la información política, gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental, donde se calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

En esta matriz se requiere hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre LA EMPRESA ESPUMAS & DEMAS.

La matriz MEFE está conformada por las siguientes calificaciones: (Ver Figura ).

**Figura 14. Calificación Matriz MEFE**



Fuente: Análisis para el contexto Mefi y Mefe [en línea]. Bogotá: Aprendiendo a la calidad. [Consultado: 03 de julio de 2019]. Disponible en Internet: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>.

**Cuadro 24. .Matriz evaluación de factores externos para la empresa ESPUMAS &DEMAS S.A.S.**

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
<b>Oportunidades</b>			
Expansión del mercado de espumas de poliuretano	0,12	3	0,36
Acceso a nuevas tecnologías para la implementación de nuevos procesos	0,12	3	0,36
La falta de fuerza de ventas externa por parte de las empresas en el mercado	0,10	3	0,30
No todos los competidores ofrecen un portafolio amplio de productos necesarios	0,08	3	0,24
Cercanía al centro y sector de clientes	0,08	3	0,24
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		
<b>Amenazas</b>			
Oscilación del precio del dólar	0,10	2	0,20
Utilización de reservas de petróleo para la utilización de fabricación de materias primas	0,04	2	0,08
Alta competencia en el sector	0,12	1	0,12
Falta de condiciones gubernamentales para esta industria	0,14	2	0,28
La adopción de servicio a domicilio por parte de la competencia.	0,10	2	0,20
<b>Subtotal</b>	<b>0,50</b>		
<b>Total</b>			<b>0,88</b>
	<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz MEFE proporciona un resultado ponderado de 2,38 indicando que el mercado de las espumas en poliuretano es ligeramente atractivo.

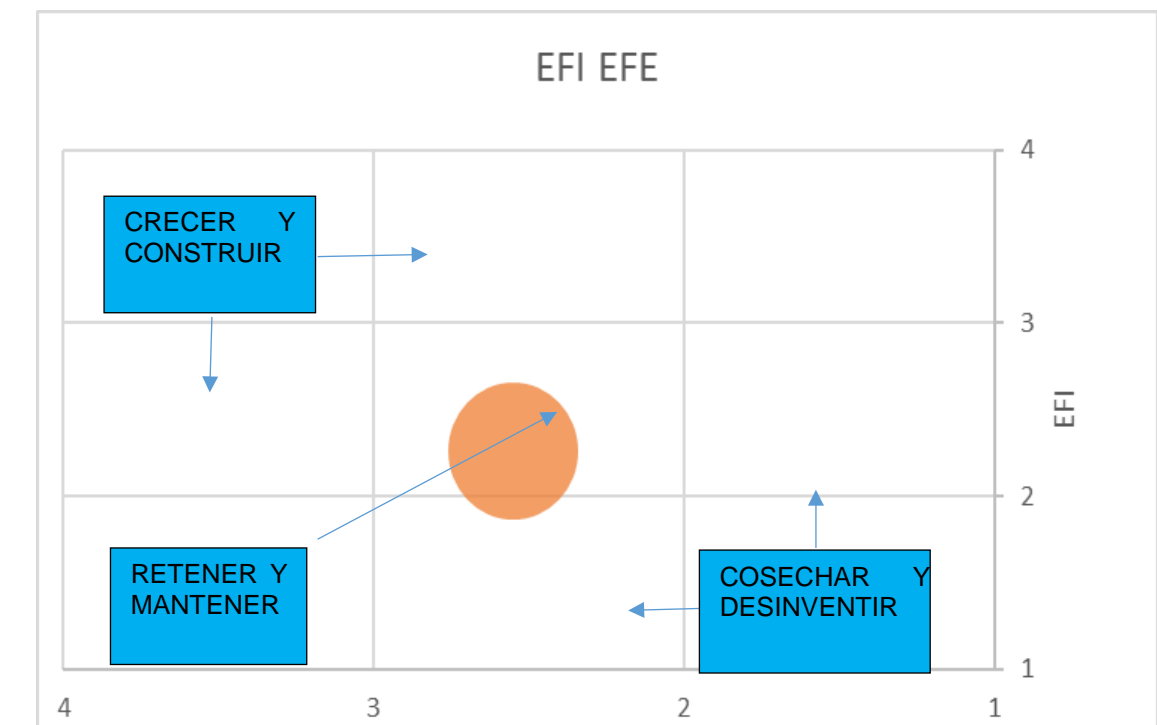
Las fuerzas externas son favorables a la organización con un peso ponderado total de las oportunidades de 1,50 y de las amenazas de 0,88 (la empresa tiene más oportunidades que amenazas).

Sin embargo, es importante analizar cada factor externo y analizar cuáles son sus causas y consecuencias para que eso esté ocurriendo; esto es con el fin de mejorar aún más la posición y lograr un promedio ponderado de 4.0 indicando que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

**Análisis Gráfico de Matriz EFI Y EFE.** Este gráfico de matriz EFI Y EFE demuestra la relación de los dos resultados totales de la matriz de factores internos y la matriz de factores externos, por lo tanto, permite analizar de una manera concreta sobre cómo está la organización en este momento.

Por ende, este instrumento es esencial para plantear estrategias de tal manera de que se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de empresa, con el fin de monitorear y controlar las relaciones entre dichas áreas. (Ver Gráfico).

**Figura 15. Análisis EFI Y EFE.**



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la situación en la que se encuentra la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S. teniendo en cuenta los resultados de la matriz MEFI de un 2,61 y un MEFE de 2,38 lo que indica que la se encuentra en el cuadrante de retener y mantener con la posibilidad de invertir En este gráfico se visualiza que la empresa está situada en el cuadrante E lo cual significa que las decisiones estratégicas de la empresa deben estar proyectadas en el retener y mantener lo ya logrado, aprovechando las oportunidades que se presentan para fortalecer las debilidades que los limitan frente a la competencia.

Como resultado de este diagnóstico se encontró que la empresa ESPUMAS Y DEMAS S.A.S no tiene una plataforma estratégica definida como son la misión, visión, valores, políticas de calidad y objetivos establecidos por la gerencia, Además su tema de publicidad y de acceder a sus clientes potenciales es deficiente.

### 8.3.2 Matriz DOFA de ESPUMAS & DEMAS S.A.S.

DOFA ESPUMAS & DEMAS SAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Expansión del mercado de espumas de poliuretano en otros sectores	Oscilación del precio del dólar
	Acceso a nuevas tecnologías para la implementación de nuevos procesos	Utilización de reservas de petróleo para la utilización de fabricación de materias Primas
	·La falta de fuerza de ventas externa por parte de las empresas en el mercado	Alta competencia en el sector
	No todos los competidores ofrecen un portafolio amplio de productos	Falta de condiciones gubernamentales para esta industria
	Cercanía al centro y sector de clientes	·La adopción de servicio a domicilio por parte de la competencia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO: ESTRATEGIAS FA:	
Buena calidad en los productos de la empresa	*Capacitar al personal de la empresa en temas utilización de nuevas tecnologías para aprovecharlas en la expansión del mercado de espumas y captar nuevos clientes (F2, O2, y O5).	*Generación constante de estrategias para mitigar grandes impactos sobre el precio del dólar. (F1, A1). *Resaltar la calidad en los productos de la empresa para enfrentar la alta
Precios asequibles		
Personal calificado		

Excelente ubicación y buenos espacios de producción	*Adquirir herramientas tecnológicas que beneficien las operaciones productivas y administrativas (F2, F3, O1).	competencia en el sector al igual que los precios asequibles (F1, A3, F2).
Fuerza de ventas y entrega a domicilio	*Capacitar a la fuerza de ventas para captar más clientes haciendo mercadeo externo ofreciendo todos los productos que ofrece ESPUMAS & DEMAS SAS. (F2, F3, O5).	*Buscar otras alternativas más ecológicas para producir las espumas y aprovechar los buenos espacios de producción (A2, F3). *Desarrollo de estrategias de marketing para penetración del mercado y grupos objetivos (F2, F5, A5).
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO:</b>	<b>ESTRATEGIAS DA:</b>
No tienen procesos y procedimientos estandarizados	*Mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la productividad y ganar más espacios de venta (D1, D2, O1 y O3).	*Establecer nuevas estrategias, herramientas tecnológicas y factor diferencial en el sector de las espumas para ser reconocidos frente a las demás empresas. (D5, A1, A2).
Poco personal en producción	*Implementar programas de capacitación para las diferentes áreas de la empresa. (D2, O5).	*Creación de página Web y publicidad industrial (D2, D4, A3).
No poseen una plataforma estratégica que los identifique	*Estandarizar los procesos de cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones.	
Falta de desarrollo de estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes	*Busca de talento humano (D1, D2, O1).	
Carencia de estrategias estructuradas de publicidad	*Estructurar la Dirección estratégica (D3, O1).	

## 8.4 MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DE ESPUMAS & DEMAS S.A.S.

**Cuadro 25. Matriz de Perfil de Capacidad Interna.**

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad Administrativa</b>									
Imagen corporativa.					X			x	
Programas de responsabilidad social.					X			x	
Análisis estratégico.				x			x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.					X			x	
Flexibilidad de la estructura organizacional.				x				x	
Comunicación y control Gerencial.					X		x		
Orientación empresarial.						x		x	
<b>Capacidad Tecnológica</b>									
Capacidad de innovación.				x			x		
Inversión en investigación, desarrollo, para la ejecución de nuevos servicios.					X			x	
Página web.				x				x	
Proceso de Gestión de Conocimiento.				x			x		
Valor agregado al servicio.	x						x		
<b>Capacidad De Talento Humano</b>									
Nivel académico del Talento.			x				x		
Experiencia Técnica.			x				x		



Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad vs Rotación.					X			x	
Ausentismo.					X			x	
Pertenencia.				x					x
Motivación.			x					x	
Nivel de Remuneración.			x				x		
Accidentalidad.						x			x
Índices de desempeño.					X			x	
Habilidad para atraer y retener gente creativa.					X			x	
<b>Capacidad Comercial</b>									
Fuerza del servicio, calidad, exclusividad.				x			x		
Lealtad y satisfacción del usuario.			x					x	
Participación del Mercado.					X			x	
Uso del ciclo de vida del servicio y del ciclo de reposición.					X			x	
Grandes Barreras en entrada de servicios en la compañía.					X			x	
Ventaja sacada del potencial crecimiento de mercado.			x					x	
<b>Capacidad Financiera</b>									
Acceso a capital cuando lo requiere.				x				x	
Grado de Utilización de su capacidad de endeudamiento.					X			x	
Rentabilidad retorno de la inversión de endeudamiento.					X			x	

Capacidades	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				x				x	
Habilidad para competir con precios.		x						x	

Fuente. Elaboración propia

**Análisis matriz perfil capacidades internas PCI.** La empresa ESPUMAS & DEMAS SAS, analizando sus capacidades internas de la organización se identificó las siguientes variables y oportunidades que puede tener la empresa:

**Capacidad administrativa:** Aunque la organización es una empresa de manufactura tradicional, su capacidad administrativa no es tan fuerte y debe mejorar todos los aspectos de dirección, para una mejor toma de decisiones, también los factores de comunicación, creación de departamentos, estructuración organizacional, mejoramiento y posicionamiento de imagen.

**Capacidad Talento Humano: ESPUMAS & DEMAS SAS.** debe mejorar los aspectos de talento humano, para mitigar la disminución de rotación de personal, esto debido a la poca motivación generada por la remuneración, debe incentivarlas e integrarlas con aspectos como las capacitaciones y mejorarle las condiciones económicas.

ESPUMAS & DEMAS SAS. debe optar por la búsqueda de nuevos recursos humanos capacitados en donde puedan aportar conocimientos, experiencias y habilidades que beneficien a la compañía para un mayor crecimiento

**Capacidad Comercial:** Con los excelentes productos ofrecidos y la buena atención al cliente, la empresa se asegura de satisfacer al consumidor y logre una fidelización de este por medio de estrategias que vayan más allá de solo la venta, sino que se le adicione un valor agregado

La organización debe diseñar un plan marketing para para el posicionamiento y penetración hacia nuevos mercados del sector, además establecer nuevas relaciones comerciales que conlleven estas alianzas al crecimiento de la empresa. Estrategias que impacten al consumidor mejorando el servicio y calidad del mismo, creando así nuevas necesidades que satisfagan al consumidor.

**Capacidad Financiera:** No se cuenta con políticas financieras y de créditos y puede generar tardanza en los pagos, o disminución de ventas ha contado, una de las fortalezas también es el pago a través de medios electrónicos, ha encontrado en las TIC una herramienta para el desarrollo del área financiera de la compañía.

#### 8.4.1 Diseño del Plan de acción estratégica.

Propuesta de Plan estratégico para la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S.

#### Formulación de la misión y la visión de la empresa misión.

En abril 1 y 2 del 2021 se realizó un taller que tuvo como tema “misión institucional.

¿Cuál es el propósito de ESPUMAS & DEMAS SAS? Este taller siguió el esquema propuesto por Robbins y Coulter sobre la formulación de la misión con las preguntas que se proponen a una parte del equipo de trabajo de la empresa, las respuestas eran anotadas en fichas, posteriormente las respuestas eran sometidas a una votación por parte del equipo y la que tuviera el mayor número de votos era considerada y sometida a la validación por parte del equipo como importante para la empresa.

El resumen de este ejercicio se encuentra en el siguiente cuadro.

#### Cuadro 26. Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la misión y visión.

Preguntas guía de la misión	Respuestas relevantes
¿Quiénes son los clientes de espumas y DEMAS SAS?	
¿Cuáles son los principales productos que ofrece ESPUMAS Y MAS?	
¿En qué región compite la empresa?	
¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?	
¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa ESPUMAS Y MAS?	
¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa ESPUMAS Y MAS y cuáles son sus capacidades centrales?	
¿Es sensible a las inquietudes sociales y ecológicas?	

Preguntas guía de la misión	Respuestas relevantes
¿La organización considera activos valiosos el talento humano? Por qué?	
¿A que aspira el ESPUMAS Y DEMAS en el futuro?	
¿En qué lugar del mercado se visualiza ESPUMAS Y DEMAS en el futuro?	
¿Qué haría sentir satisfecha a los propietarios de la empresa?	
¿A que podría llegar la empresa con la tendencia de crecimiento?	
¿Si se mejora drásticamente el desempeño organizacional en que estaría capacitado la empresa ESPUMAS Y DEMAS	
¿Qué propósitos de liderazgo y desempeño motivan a ESPUMAS Y DEMAS ¿	
¿Cuál es el sueño de ESPUMAS Y DEMAS?	

Después de realizado este taller se puede determinar la misión y la visión de la siguiente manera:

### **Misión**

ESPUMAS & DEMAS S.A.S. Es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos para la tapicería, colchonería, zapatería y peletería, con una excelente calidad, utilizando la mejor tecnología y recurso humano, con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proveedores

### **Visión**

ESPUMAS & DEMAS S.A.S. En el año 2026 ser una empresa productora y distribuidora de espumas de poliuretano con proveedores y empleados comprometidos en el desarrollo de una gestión orientada a la búsqueda de mejoramiento de los procesos que generen competitividad.

### **Declaración de los valores corporativos**

Compromiso. Considerado el nivel en que se asume con profesionalidad aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.

## **Integridad y respeto**

Se compromete no sólo a hacer las cosas correctamente, sino también lo que es correcto.

El respeto es el trato educado y digno que reconoce la igualdad y diversidad de las personas, evitando las discriminaciones, siendo consecuentes con la palabra dada, aceptando las opiniones de los demás, y evitando las actuaciones y comentarios que puedan molestar.

La seguridad en el trabajo y el respeto al medio ambiente, practicados con rigor, son una de nuestras mejores contribuciones al respeto a las personas.

## **Trabajo en equipo**

Trabajo en equipo, es compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común. Supone trabajar con liderazgo y compromiso compartido, con método y flexibilidad, en un ambiente que promueva el enriquecimiento mutuo, en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todo

## **Innovación y orientación al cliente**

La innovación y la calidad son la clave para el cumplimiento de nuestro compromiso con el progreso, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alto valor, asumiendo para ello riesgos calculados.

Orientación al cliente es, escuchar, atender, identificar y colaborar en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades con un servicio integral que genere fidelidad y confianza mutuas.

**Política de calidad. en ESPUMAS & DEMAS S.A.S.** somos conscientes de que la empresa no puede buscar solamente el beneficio propio, por el contrario, se debe brindar un producto de máxima calidad con el mínimo impacto sobre el medio ambiente.

Nuestra razón de ser es la satisfacción del cliente, motivo por el cual decidimos otorgar de la máxima calidad a todos nuestros departamentos y servicios. Para

lograr nuestro propósito, se establecen unos objetivos, que siempre que se cumplan, lograremos establecer unos niveles altos de calidad en la empresa y los productos que se manufacturan y los que se comercializan.

Esos objetivos son:

- ❖ Satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades de nuestros clientes, creando un clima inmejorable para los mismos, y lograr con esto la preferencia al momento de escogernos.
- ❖ Establecer la mejora continua como un elemento diferenciador. Tratando de siempre ser los mejores y prevenir antes de corregir
- ❖ Proporcionar la satisfacción del cliente en lo relacionado con aspectos como precios, calidad buscando la fidelización del mismo.
- ❖ Demostrar el respeto por el Medio Ambiente, mediante la realización de los productos que se procesan dentro de la empresa de tal manera que tengan el menor impacto. Se procura aprovechar al máximo los recursos que existen dentro de la empresa para optimizar los procesos
- ❖ Que todos los integrantes del recurso humano estén sensibilizados en materia de medio ambiente y su cuidado.
- ❖ La política de calidad de la empresa será asumida por todo el recurso humano y se encontrará en un lugar visible para el conocimiento del público en general.
- ❖ La gerencia de ESPUMA & DEMAS S.A.S; se compromete a supervisar que dichas medidas y objetivos se estén cumpliendo, para verificar el correcto funcionamiento de todos y cada uno de los procesos

### **Objetivos de la empresa**

Ofrecer un excelente producto al cliente interno y externo de la organización de tal manera que se cumplan con las expectativas, necesidades, con calidad y oportunidad dentro de la empresa, dejando una marca de recordación en nuestros clientes por la excelente calidad y precio de los productos

## **Objetivos Específicos**

- ❖ Contribuir al desarrollo económico de nuestro departamento.
- ❖ Ser la mejor opción del sector barrios unidos en la producción y comercialización de productos para la tapicería y otros usos
- ❖ Ofrecer productos de calidad y a un precio justo, proporcionando un espacio agradable y de ambiente familiar
- ❖ Ser fuente de empleo

## 8.5 PLANES ESTRATÉGICOS

Se definieron estrategias para cumplir con cada uno de los objetivos planteados. Para cada estrategia se determinaron tipo de estrategia, tácticas, actividades, responsables, fechas y presupuesto.

**Cuadro 27. Tipos de estrategias, actividades y responsables.**

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Verificación
1	Diferenciación	Realizar actividades para que el cliente se sienta especial	Indagar sobre satisfacción de los productos “	Llamada al cliente	Administradora	Dos días después de la compra	Con la planeación
2	Diferenciación	Realizar actividades para que el cliente se sienta parte de la empresa .	Ofrecerle un mensaje el día de su cumpleaños	La administración al momento de diligenciar los datos del cliente, solicitará la fecha de su cumpleaños .	Administradora	Hacerlo 1 vez al año por cliente	Cuando se verifique que el cliente está cumpliendo años
3	Fidelización	Fidelizar los clientes de la empresa ESPUMAS & DEMÁS S.A.S	Aplicar un diseño dinámico de encuesta interna para medir el grado de satisfacción del cliente	Cotizar una Tablet económica donde a medida que los clientes realicen las encuestas vaya	Administradora	1. 2022	Cuando ya se tenga el diseño de encuesta y la Tablet



No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Verificación
				arrojando los resultados			
4	Diferenciación	Realizar promociones mensuales de productos con poca rotación	Por compras superiores a \$200.000 se le hará el descuento del 10% en otro artículo	. Mostrarle a la contadora la propuesta de porcentaje de descuentos. . Calcular si obtendremos una rentabilidad..	Contabilidad y Administradora	Los últimos dos días de cada mes	Cuando se verifique si como resultado hay una rentabilidad con base a los porcentajes de descuento.
5	Diferenciación	Promocionar bonificaciones a los clientes	Creación base de datos de clientes actuales y fieles (CRM) Identificar en el registro de la empresa los clientes fieles los que más compran .	. Identificar clientes actuales. . Crear una base de datos en Excel con nombre, apellido, correo, dirección, empresa, teléfono, celular, ciudad y fecha de cumpleaños .	Administradora	Dic. 10 -	Cuando ya se tengan al menos 200 personas en la base de datos, donde 100 sean clientes actuales, los otros 100 fieles y clientes prospectos
6	Visibilidad	Página web	Diseñar e implementar la página web de ESPUMAS & DEMAS S.A.S.	. Contratar un especialista en el diseño y elaboración de la página	Gerente	Noviembre 2021	Funcionamiento de la página
7	Visibilidad	Posicionamiento de la página	Contratar una empresa	Reconocimiento de la página al	Gerente	Diciembre 2021	Cuando la empresa se

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Verificación
			especialista en posicionamiento	momento de seleccionar una empresa del sector			encuentre en los primeros lugares de búsqueda del sector
8	Visibilidad	Anuncios pop up	Avisos publicitarios mostrando los servicios al momento de hacer clic en alguna parte de la página web	Identificar aspectos a resaltar de la empresa Contratar los servicios de Google	Gerente	Diciembre 2021	Cuando acceda a la página web
9	Visibilidad	Realizar la comunicación de la empresa	Tener los perfiles de las redes sociales, con la información de la empresa		Administradora	Diciembre 2021	Cuando se obtengan muchos seguidores en redes sociales
10	Especialización	Realizar la comunicación de la empresa	Subir videos en YouTube mostrando las instalaciones de la empresa y el proceso productivo	. El publicista realiza el video . Lo edita y lo sube al canal	Gerente	1. Realizarlo en diciembre 2021 2.	Cuando esté publicado en el canal de YouTube
11	Visibilidad	Realizar la comunicación	Enviar correos y hacer telemarketing ofreciendo los productos	. Seleccionar que productos se van a ofrecer . Hacer telemarketing	Gerente	Enero 2022	Cuando ya se haya enviado la información a todos los correos de la base de datos

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Verificación
12	Diferenciación	Realizar alianzas con almacenes de muebles y talleres de reparaciones de muebles de oficina, hogar y de vehículos	Contactar almacenes y talleres del sector para hacer la alianza	. Se les dará un descuento adicional por la compra	Gerente	Enero 2022	Cuando ya se haya hecho negocio con el dueño del almacén o taller
13	Mejora de la distribución física de la planta de producción y del almacén	Emplear las seis S; seiko, seitu	Mantener en orden todas las instalaciones de la planta y adecuarla para que el proceso productivo se haga de la menor manera	Realizar jornadas de orden y limpieza con los empleados	Administradora	Febrero 2022	Planta de producción ordenada y adecuada al proceso
14	Especialización	Incentivar un buen clima laboral y disminuir la alta rotación del personal en el empresa	Hacer actividades lúdicas, capacitaciones y revisar el tema de la remuneración laboral y pago de extras	. Contratar capacitaciones y revisión de pago de extras .	Administradora	Diciembre 2021	Baja de rotación de personal
15	Mejora	Diseñar los procesos y procedimientos de toda la organización	Manuales de procesos y procedimientos	. Contratar a un especialista para el diseño de los manuales	Gerente	Todo el año	Uso de los manuales de procesos y procedimientos

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Verificación
		tanto de producción como de la parte administrativa					

### **Cuadro 28. Costos del plan de acción.**

No	Tipo de estrategia	Valor Financiero	Total
1	Diferenciación	\$550.000	\$550.000
2	Diferenciación	\$200.000	\$ 200.000
3	Fidelización	\$1.030.000	\$1.030.000
4	Diferenciación	\$2.000.000	\$2.000.000
5	Visibilidad	\$500.000	\$500.000
6	Visibilidad	\$1.200.000	\$1.200.00
7	Visibilidad	\$1.000.000	\$250.000
8	Visibilidad	\$200.000	\$200.000
9	Visibilidad	\$350.000	\$350.000
10	Especialización	\$200.000	\$200.000
11	Visibilidad	\$250.000	\$250.000
12	Diferenciación	\$800.000	\$800.000
13	Mejora	\$500.000	\$500.000
14	Especialización	\$1.500.000	\$1.500.000
15	Mejora	\$2.300.000	\$2.300.000
TOTAL			\$ 10.630.000

### **Posibles riesgos y problemas**

Riesgo de pérdida de imagen. Por la separación de los dos dueños puede repercutir en la pérdida de imagen con los clientes.

Riesgo de pérdida de calidad en los productos. Por el desorden que se tiene en las áreas de trabajo, ya que esto puede afectar la calidad del producto

Problemas legales. Por no pagar lo de ley

### **Impacto social, cultural, tecnológico del proyecto de reestructuración.**

A nivel social este proyecto tiene un impacto positivo ya que se considera que una reestructuración es una herramienta administrativa para determinar en qué aspectos se está fallando dentro de la organización y entrar a resolverlo. Uno de estos aspectos tiene que ver con las personas ya que son parte esencial del desarrollo de las actividades que realiza la organización para realizar su quehacer

En el aspecto cultural, el impacto también es considerado positivo ya que la cultura de la mejora continua como resultado de un diagnóstico de todas y cada una de las áreas de una organización es una práctica que debería realizar todas las empresas para poder diferenciarse y lograr sus objetivos corporativos

A nivel tecnológico el impacto es considerado no solo a nivel de maquinaria y equipos, sino como instrumentos avanzados para estudiar y conocer la materia, nuevos materiales, medios auxiliares y aparatos de computación para el almacenamiento, manejo de información y procesamiento lógico, medios de comunicación, máquinas para la automatización, medios de transporte y biología molecular), se relacionan estrechamente con la información. Ello origina una profunda alteración del sistema productivo al aparecer nuevos sectores de actividad y obliga a reestructurarse a aquellos tradicionales.

## 9. CONCLUSIONES

Este trabajo permitió hacer un diagnóstico general de la Empresa Espumas & Demas S.A.S., identificando las falencias durante los procesos que intervienen en el cumplimiento de las órdenes de pedidos de los clientes, las cuales se convirtieron en objeto de estudio para esta investigación.

Se diseñó un plan de acción que permite dar solución a cada uno de los puntos críticos que se encontraron, donde se plantean una serie de propuestas que permiten mejorar con el fin de hacer más eficiente logrando de esta manera una mayor satisfacción del cliente.

Al implementar el plan de acción, la empresa gozará de importantes ventajas competitivas como; el excelente servicio al cliente, con el cumplimiento oportuno de la entrega de pedidos y otros beneficios que mejoran la organización interna.

Con esta investigación se destaca la importancia del buen funcionamiento en general de toda la organización no solo los procesos, sino también las personas hacia el mejoramiento continuo, factor fundamental del éxito de la compañía.

El desarrollo de este trabajo permitió aplicar todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, encontrando soluciones y alternativas a diferentes situaciones empresariales que conllevan a mejoras significativas que van a redundar en ganancias para la organización.

## 10. RECOMENDACIONES

Implementar eventualmente un estudio que permita conocer las opiniones de los empleados, un resumen de las actividades que se realicen, problemas o resolución de problemas a la hora de establecer los procesos o procedimientos para la mejora continua de la empresa.

Promocionar e involucrar directamente la filosofía de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S. como un medio para motivar e involucrar a los trabajadores, y dar lo mejor de sí y lograr los objetivos organizacionales

Realizar los respectivos estudios de tiempos y movimientos para establecer los manuales de procesos y procedimientos. Contar con ellos será una herramienta efectiva para evitar la duplicidad de funciones y la estandarización de los procesos a nivel de producción y otras áreas de la organización

Establecer el reglamento interno de la organización, de tal manera que allí quede consignado los lineamientos para que los trabajadores estén enterados de sus derechos y deberes dentro de la organización

Se recomienda en un mínimo de tiempo colocar a disposición de los empleados de la empresa todas las herramientas necesarias para su seguridad en la realización de cada una de las tareas de los diferentes procesos productivos para evitar incidentes que perjudicaran la empresa

Se recomienda implementar la propuesta del presente estudio como una herramienta inicial para los procesos más profundos que debe realizar la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S de la Ciudad de Bogotá



## BIBLIOGRAFÍA

Furnham. Teorías del comportamiento organizacional. 10 octubre, 2016.

Pomar, Dorantes, & Gonzalez, La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. 2006

Fayol, Henry. Principios de Administración 1961, p. 98

Hurtado, Darío. Principios de Administración. 2008, p. 78

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 53

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, Evaluación organizacional. 2002, p. 58

CHAMPY; Hammer. Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, 5 Ed. México, Editorial Mc Graw Hill. 1995, p.4.

LORINO, Philippe. El control de gestión estratégico. Pág. 35

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Pág. 237

VARGAS, M. Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios. Pág. 30- 33

EILON. Samuel. La producción, planificación, organización y control. Pág. 234-235

WILKIE, William. Consumer Behavior. Pág. 541-542

Méndez, Carlos. Justificación de la investigación. 1995, p. 12

Artículo tomado de <http://www.revista-mm.com/rev41/art9.htm>

**ANEXO A. DESARROLLO DEL TALLER PARA DETERMINAR VISIÓN Y MISIÓN POR PARTE DEL PROPIETARIO**

Preguntas guía de la visión	Respuestas Relevantes
¿A que aspira el ESPUMAS Y DEMAS en el futuro?	Consolidar la empresa como una de las más fuertes proveedoras de insumos para tapicería en el sector.
¿En qué lugar del mercado se visualiza ESPUMAS Y DEMAS en el futuro?	En el sector mueblero,
¿Qué haría sentir satisfecha a los propietarios de la empresa?	El crecimiento humano y técnico de la empresa.
¿A que podría llegar la empresa con la tendencia de crecimiento?	Abarcar otro mercados que se encuentran fuera de la ciudad.
¿Si se mejora drásticamente el desempeño organizacional en que estaría capacitado la empresa ESPUMAS Y DEMAS?	Cumplir con la de demanda que conlleva dicha mejora.
¿Qué propósitos de liderazgo y desempeño motivan a ESPUMAS Y DEMAS ¿?	Compromiso, cumplimiento, calidad y buena atención
¿Cuál es el sueño de ESPUMAS Y DEMAS ?	Que el referente para todo el sector sea ESPUMAS Y DEMAS por su atención, calidad y precio
¿Quiénes son los clientes de espumas y DEMAS SAS??	El fabricante de mueble, colchonero y refaccionadores que utilicen espumas en poliuretano
¿Cuáles son los principales productos que ofrece ESPUMAS Y DEMAS?	Como fabricantes el producto principal son las espumas y se comercializa los insumos como pegantes, hilos, lienzos, guatas, herrajes entre otros elementos requeridos por los tapiceros
¿En qué región compite la empresa?	Más que todo en el centro del país
¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?	Si claro, como toda empresa se encamina primero que todo a la estabilidad y el crecimiento.
¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa ESPUMAS Y DEMAS?	Crece sanamente junto a sus colaboradores poniendo por delante el respeto, cordialidad y el apoyo en las metas que se pueda llegar a presentar

Preguntas guía de la visión	Respuestas Relevantes
¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa ESPUMAS YDEMAS y cuáles son sus capacidades centrales?	Le apuntamos a la calidad y el buen servicio
¿Es sensible a las inquietudes sociales y ecológicas?	Se procura mantener un criterio ecológico de conservación y encaminándonos en retribuir algo a la sociedad
¿La organización considera activos valiosos el talento humano? Por qué?	Más que administrativos nos enfocamos más en el capital humano que nos apoya en las tareas diarias que son el motor principal para el buen desarrollo de la empresa.

**ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ESPUMAS Y DEMAS S.A.S. DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como propósito conocer los aspectos más relevantes que usted como trabajador de la empresa conoce y desconoce

1. Edad

18-25 \_\_\_\_\_

26-35 \_\_\_\_\_

35-45 \_\_\_\_\_

Más de 45 \_\_\_\_\_

2. Sexo

Masculino \_\_\_\_\_

Femenino \_\_\_\_\_

3. Cuánto tiempo lleva laborando en ESPUMAS & DEMAS S.A.S

Menos de un año \_\_\_\_\_

Dos años \_\_\_\_\_

4. Realizo inducción al ingreso

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. Conoce usted la misión y visión de ESPUMAS & DEMAS S.A.S

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. Conoce usted cuales son las responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. Como considera que es la comunicación al interior de la empresa

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Mala \_\_\_\_\_

8. Conoce la estructura organizacional de la empresa ESPUMAS & DEMAS

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

9. Conoce el organigrama de la empresa

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

10. Conoce usted el manual de funciones de su puesto de trabajo

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

11. Existen políticas de calidad, objetivos de calidad, manual de calidad

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

12. Existe un reglamento interno de trabajo

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

13. ¿Considera necesario establecer un manual de calidad al igual que manuales de funciones?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

14. Existe duplicidad de funciones

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

15. Considera usted que establecer políticas, manuales y una estructura organizacional mejorara los procesos de la empresa ESPUMAS & DEMAS S.A.S

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

16. Cuando tiene alguna duda sobre su trabajo sabe a quién debe dirigirse para resolverla ¿

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

17. ¿Cuenta con todos los implementos de seguridad para realizar su trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

## ANEXO C. ENTREVISTA POR PARTE DEL PROPIETARIO

Entrevista: Enrique Díaz propietario empresa ESPUMAS Y DEMAS

¿Han tenido en cuenta la posibilidad de ampliación? Si

¿Cuántos y cuáles produce y comercializa hasta la fecha?

¿Piensa hacer alianzas con otras empresas? Si son estratégicas para consolidar el mercado.

¿De 1 a 10 como es el manejo de ustedes en publicidad? 5

¿De las metas que ustedes se han propuesto, ¿cuáles han sido ejecutadas y a qué plazo? la ampliación de la cortadora en un plazo de tres meses entre planeación y ejecución.

¿Cuáles son algunas fortalezas? La mezcla entre el conocimiento empírico y el técnico para solucionar problemas que se puedan presentar

¿Qué debilidades encuentra en la organización? La logística en los despachos

¿Tiene base de datos de los clientes? Si

¿Quiénes son su competencia? Los fabricantes del sector y los distribuidores de otras marcas.

¿En qué lugar se ubicaría con relación a la competencia? Vías principales de fácil acceso y ubicación.

¿Tienen una estructura organizacional definida? No

¿Tienen procesos y procedimientos definidos en el área de producción y administrativa ¿Si

¿Quiénes son sus proveedores? Importadores de los insumos para la fabricación de poliuretanos.

¿Cuántas son sus ventas mensualmente (valor aproximado)? 250'000.000.

¿Cuál es el producto o los productos que más vende? Las espumas de alta densidad.

¿Cómo son sus precios con relación a la competencia? Más bajos.

Cuáles cree usted que son sus oportunidades y amenazas externas Ej: amenazas políticas, impuestos, etc. oportunidades bajas del precio de los insumos etc Trabajando con los más grandes fabricantes de muebles que manejen un volumen considerable de espumas y las amenazas serian el desabastecimiento de los insumos que son todos importados.

Cuáles cree que son las razones por las que los clientes le compran a espumas y más y no a la competencia ¿Seria la calidad y buen servicio?