

16.

FECHA	lunes, 6 de diciembre de 2021
--------------	-------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
BIBLIOTECA
Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Seccional Ubatè
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
KAREN MELISA	AREVALO CASTRO	1076659884

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

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
ADELINA	GUZMAN SALGUERO

TÍTULO DEL DOCUMENTO

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
INVERSIONES HC HERCAS S.A.S. DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA

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

Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.

NÚMERO DE PÁGINAS

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

ESPAÑOL	INGLÉS
1.PLAN DE REESTRUCTURACION	1.RESTRUCTURING PLAN
2.ORGANIZACION	2.ORGANIZATION
3.ACTIVIDADES	3.ACTIVITIES
4.OBJETIVOS	4.OBJECTIVES
5.PROCESOS	5. PROCESSES
6.PROCEDIMIENTOS	6.PROCEDURES

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

Henry Mintzberg, La estructuración de las organizaciones. Pág. 231. 1976

Koontz y Weihrich. El proceso administrativo. Pág. 56. 1995

POLÍTICA MINERA DE COLOMBIA Bases para la minería del futuro

Documento con propuestas de lineamientos para la política minera, Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), 2015. Alarcón Juan Ángel.

Reingeniería de Procesos Empresariales. Alvarez, M. (1996). Manual de Políticas y Procedimientos. Mexico.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Comportamiento organizacional. 1987

Herbert a. Simón. La economía organizacional. Junio del 2007

Hurtado Darío. Principios de Administración. Año 2008. Pág. 78

Pérez Muñoz, Isabel Hernández Arteaga. Economía Solidaria

Aktouf, Omar. La Administración entre la tradición y la renovación. 2019

Ballvé Alberto, Debeljuh Patricia. (2000), Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido

Bentacourt, A. L. (s.f.). Organizaciones.

Calvo Prieto, J. M., Del Fresno, J. M., & González Ravanal, J. M. (2005). Administración General (bloque específico). España: Mad S.L.

<https://es.db-city.com/Colombia--Cundinamarca--Cucunub%C3%A1>

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

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

El presente trabajo busca mediante esta investigación promover la aplicación de teorías actuales y visionarias sobre el conocimiento existente 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.

Tiene como objetivos :

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa inversiones HC HERCAS S.A.S del municipio de Cucunuba

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación administrativa y organizacional de la empresa Inversiones HC HERCAS S.A.S. del Municipio de Cucunuba.
- Determinar una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa
- Elaborar estrategias administrativas y organizacionales para el mejoramiento de la empresa.

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.

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":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
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.

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.

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:

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).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. Nombre completo del proyecto.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INVERSIONES HC HERCAS S.A.S. DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA .PDF	TEXTO
2.	
3.	
4.	

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

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
AREVALO CASTRO KAREN MELISA	

21.1-51-20.

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA INVERSIONES HC HERCAS S.A.S. DEL MUNICIPIO DE
CUCUNUBA**

KAREN MELISA ARÉVALO CASTRO

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

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA INVERSIONES HC HERCAS S.A.S. DEL MUNICIPIO DE
CUCUNUBA**

KAREN MELISA ARÉVALO CASTRO

**Directora
Ing. ADELINA GUZMÁN S**

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

**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, 06 de diciembre de 2021

DEDICATORIA

A Dios principalmente por la sabiduría por permitirme desarrollar una formación con las herramientas precisas, guiándome por el buen camino para llegar a este resultado, a mi Madre Marley Castro mi mayor ejemplo de perseverancia, soy lo que soy gracias a ella, agradezco por sus grandes enseñanzas que vivirán por siempre en mi memoria.

A mis tías Ana Castro, Mirian Arévalo, prima Paola Bolaños, Esposo Diego Hernández y a mi hijo Diego Hernández el motor de mi vida, de quienes recibo su apoyo, consejos, amor y comprensión para conseguir mis objetivos.

A mis profesores a quienes les debo cada uno de mis aprendizajes, gracias por su tiempo, su apoyo y la sabiduría que transmitieron durante el desarrollo de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS

La autora del presente proyecto expresa sus más sinceros agradecimientos a:

A las profesoras, Adelina Guzmán y Sandra Melo gracias por su tiempo, orientación por la transmisión de sus conocimientos para poder formarme como profesional.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO	21
2. JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. MARCO REFERENCIAL	24
4.1 MARCO TEÓRICO	24
4.1.1 La administración, entre la tradición y la renovación	29
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
4.3 MARCO GEOGRÁFICO	30
4.4 MARCO LEGAL	31
4.5 ACTIVIDADES MINERAS CARBONIFERAS	32
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO	35
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	36
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	37
5.3.1 Población	37
5.3.2 Muestra	37
6. DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INVERSIONES HC HERCAS SAS	38

6.1 RESULTADOS ENCUESTA A TRABAJADORES	38
7. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL	54
7.1 OBJETIVOS	54
7.2 ETAPA DIAGNOSTICA	54
7.2.1 Caracterizacion de la empresa	54
7.3 ANÁLISIS DEL SECTOR (FUERZAS COMPETITIVAS).	56
7.3.1 Poder de los proveedores	56
7.3.2 Poder de los clientes	57
7.3.3 Amenaza de nuevos competidores	57
7.3.4 Rivalidad Competitiva.	57
7.4 ANALISIS PESTEL DE LA EMPRESA INVERSIONES HERCAS S.A.S	58
7.4.1 Aspecto político	58
7.4.2 Aspecto social	59
7.4.3 Aspectos tecnológicos	59
7.4.4 Aspectos ambientales	59
7.4.5 Aspectos legales	60
7.5 PRIORIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO	60
7.5.1 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.	60
7.5.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.	61
7.5.3 Matriz RACI.	73
8. PLAN DE MEJORA	90

8.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA PARA INVERSIONES HC HERCAS S.A.S.	
8.1.1 Misión	90
8.1.2 Vision	90
8.1.3 Objetivos.	90
8.1.4 Valores Corporativos.	90
8.2 PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR LA EMPRESA INVERSIONES HERCAS S.A.S.	91
8.3 PLANES DE ACCIÓN.	93
9. CONCLUSIONES	97
10. RECOMENDACIONES	98

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cinco elementos explicativos de las funciones organizativos básicos.	26
Cuadro 2. Unidades organizativas.	27
Cuadro 3. Relaciones organizativas formales.	27
Cuadro 4. Normas, temas y contenidos.	32
Cuadro 5. Titulos Mineros.	33
Cuadro 6. Características metodológicas y descripción.	35
Cuadro 7. Cuánto tiempo lleva laborando en INVERSIONES HC HERCAS S.A.S.	38
Cuadro 8. Recibió inducción.	39
Cuadro 9. Conoce usted la misión y visión.	39
Cuadro 10. Conoce usted cuales son las responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.	40
Cuadro 11. Estado de la comunicación interna.	41
Cuadro 12. Considera que la estructura organizacional es la adecuada.	42
Cuadro 13. Considera que la estructura organizacional es la adecuada.	43
Cuadro 14. Existe el manual de funciones.	44
Cuadro 15. Políticas internas.	45
Cuadro 16. ¿Considera necesario la elaboración de políticas	46
Cuadro 17. Retraso en labores.	47
Cuadro 18. Considera que las políticas, procesos y procedimientos.	48

Cuadro 19. Cuando hay algún problema sabe a quién dirigirse.	49
Cuadro 20. Taller para la determinación de parte de la plataforma estratégica.	51
Cuadro 21. Paralelo entre las respuestas de la encuesta a los trabajadores y el Gerente.	53
Cuadro 22. Productos que ofrece HERCAS S.A.S. y su posición estratégica dentro de la empresa.	54
Cuadro 23. Análisis de la competencia	57
Cuadro 24. Matriz MEFI.	60
Cuadro 25. Matriz MEFE.	61
Cuadro 26. Matriz DOFA o FODA.	64
Cuadro 27. Matriz PCI INVERSIONES HERCAS S.A.S.	66
Cuadro 28. Matriz VESTER.	69
Cuadro 29. Matriz PEYEA.	71
Cuadro 30. Matriz de roles o responsabilidades (RACI) Inversiones HC HERCAS S.A.S.	73
Cuadro 31. Matriz POAM.	75
Cuadro 32. Matriz de administración de tiempo "EISENHOWER".	88
Cuadro 33. Matriz de talento humano 9 cajas.	89
Cuadro 34. Matriz de posicionamiento estratégico para la empresa.	91
Cuadro 35. Estrategias y actividades.	92
Cuadro 36. Planes de acción.	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Elementos del proceso administrativo de Fayol.	28
Figura 2. Estructura conceptual.	29
Figura 3. Fotografía satelital de la ubicación de la mina	30
Figura 4. Mapa satelital	30

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa.	38
Gráfica 2. Reinducción.	39
Gráfica 3. Conoce usted la misión y visión.	40
Gráfica 4. Responsabilidades.	41
Gráfica 5. Comunicación interna.	42
Gráfica 6. Estructura Organizacional.	43
Gráfica 7. Conoce el organigrama.	44
Gráfica 8. Conoce el manual de funciones.	45
Gráfica 9. Políticas internas.	46
Gráfica 10. Considera necesaria la elaboración de políticas.	47
Gráfica 11. Retraso en labores.	48
Gráfica 12. Pertinencia de las políticas ETC.	49
Gráfica 13. Cuando tiene un problema sabe a quien dirigirse.	50
Gráfica 14. Fuerzas competitivas de Hercas S.A.S.	56
Gráfica 15. Matriz VESTER.	70

INTRODUCCIÓN

La empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS, es una empresa minera dedicada a la extracción y comercialización de diferentes tipos de carbones, en los últimos años la gerencia ha evidenciado un ritmo de crecimiento, para lo cual crea la necesidad de crear una propuesta de diseño organizacional que le permita a la empresa estar muy bien constituida a nivel administrativa.

Por medio de este proyecto se diseñó una propuesta organizacional administrativa para la empresa, dando las pautas, procedimientos y lineamientos por los cuales debe regirse para crear los recursos necesarios que atiendan los requerimientos para el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo en cada una de sus actividades.

La idea del diseño organizacional y administrativo, nace a partir de la evidencia y deficiencias que tiene actualmente la empresa frente, a la estructura organizacional, planeación estratégica, los procesos y procedimientos estandarizados dentro de la organización, es por esto que se responde a lo largo de la investigación a la necesidad de diseñar 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.

1. TITULO

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA HC HERCAS S.A.S. DEL MUNICIPIO DE CUCUNUBA

Área: Administración y organización

Línea, Desarrollo Organizacional y Regional

Programa: Administración de Empresas

Tema de investigación: Reestructuración Administrativa Organizacional

2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo busca mediante esta investigación promover la aplicación de teorías actuales y visionarias sobre el conocimiento existente 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.

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

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 INVERSIONES HC HERCAS S.A.S., todo esto traería grandes beneficios a la compañía especialmente a los clientes y trabajadores, les permitirá contar con información confiable para la toma de decisiones.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa inversiones HC Hercas S.A.S del municipio de Cucunuba

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diagnosticar la situación administrativa y organizacional de la empresa Inversiones HC Hercas S.A.S. del Municipio de Cucunuba.
- ❖ Determinar una estructura organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa
- ❖ Elaborar estrategias administrativas y organizacionales para el mejoramiento de la empresa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco teórico

Que es reestructuración organizacional, importancia y beneficios.

Cuando ya se ha presentado en términos generales el concepto de organización y se han descrito cada uno de los subsistemas o el “sistema de aspectos” que la integran, hay que determinar en el análisis de la estructura que la visión sea coherente y de orden a los mismos. ¿Pero que es una estructura?

Es la forma de ordenar un conjunto de relaciones entre cada una de las partes que integran la organización a nivel funcional y operativos que llevan a cabo las tareas o actividades de la organización, que facilitan los flujos de autoridad, decisiones y los niveles jerárquicos en que estas se ponen en práctica o bien para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la organización, para que las funciones que se llevan a cabo den respuesta al plan o cumplimiento de los objetivos.

La estructura organizativa ha tomado varios conceptos o definiciones, aunque la mayoría de la literatura converge en su consideración como «red de comunicación»¹

A continuación, se van a presentar algunas de las definiciones principales que permiten concretar esta idea.

La «estructura orgánica» de la empresa articula los recursos humanos siguiendo estos principios fundamentales:

1. Que suponga la asignación más idónea de las tareas comprendidas en los grupos de funcionamiento de la empresa.
2. Que se lleve a cabo una determinación de niveles de autoridad y delegaciones jerárquicas en diferentes niveles de decisión.
3. Que la “comunicación”, respecto al desarrollo de la actividad económica, sea notificada en la forma deseada, tanto en cantidad como en calidad.

¹ Mintzberg, 1984

La estructura de la organización se concibe como

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
3. La asignación de cada agregación a un gerente con autoridad para supervisarlos.
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura.

Aspectos que los autores indicados resumen con la expresión «estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones de las personas que componen la organización»².

La estructura de la organización como «el marco de la organización», haciendo la siguiente comparación: «si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos»³.

Finalmente, la estructura de la organización es un «complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos»⁴. En conclusión, la estructura organizativa de la empresa puede ser concebida como la «red de comunicación» o conjunto de unidades o elementos entre los que se transmite información. Concepción que integra estos tres aspectos estructurales:

Una estructura funcional o conjunto de actividades o tareas diferenciadas y ordenadas para lograr los objetivos de la empresa.

Una estructura de autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a las personas bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus tareas.

Una estructura de decisión, por la que cada miembro, según su función y autoridad reconocida, y gracias a la información recibida puede adoptar las decisiones más adecuadas.

² Koontz y Weihrich. El proceso administrativo. Pág. 56. 1995

³ Robbins. Comportamiento organizacional. 1987

⁴ Simón. La economía organizacional. 1964

De otra parte, la estructura de la organización se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser estudiados según su posición y función, atendiendo a los tres criterios siguientes:

Componentes principales o partes básicas que agrupan funciones, decisiones y tareas específicas.

Unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.

Relaciones formales e informales, que conectan o comunican, según la naturaleza de sus papeles, a las personas y grupos que integran la organización.

Con referencia al primer criterio, hay que decir que la empresa como organización se compone de cinco partes principales, explicativas de las funciones o papeles organizativos básicos. Estas son las siguientes:

Cuadro 1. Cinco elementos explicativos de las funciones organizativos básicos.

Alta dirección	Elemento que representa el papel de la dirección general de la empresa o la función del empresario
Dirección intermedia	Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivo o directivos de la línea jerárquica de la empresa
Base operativa	Elemento que recoge los centros operativos de la empresa y el conjunto de personas (técnicos y trabajadores) que están directamente relacionados con la producción y la venta de los bienes y servicios
Tecnoestructura	Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación
Estructura de apoyo	Elemento que integra el papel de los centros y de los expertos que apoyan logísticamente y asesoran el desarrollo de las actividades básicas y funciones directivas de la empresa

Fuente. Mintzberg 1984.

Con relación al segundo criterio y en consonancia con las partes principales expuestas, hay que señalar que la estructura se compone de centros o unidades organizativas, las cuales se diferencian, según los papeles que desempeñan, de esta forma:

Cuadro 2. Unidades organizativas.

Unidades directivas jerárquicas	Centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la alta dirección y la dirección intermedia
Unidades de gestión funcional	Centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoya a los flujos de trabajo. Integran la tecno estructura
Unidades de apoyo	Centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministro) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la estructura de apoyo
Unidades operativas	Centros de actividad económica de la empresa o en donde se desarrollan las tareas o los flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas , etc.) integran la base operativa

Fuente. Mintzberg 1984.

Por último, el tercer criterio explica el conjunto de relaciones que integran la «red de comunicación» o que ponen en contacto las unidades, centros o partes anteriores. Estas relaciones pueden ser «formales» e «informales». Las primeras son las que establecen la estructura formal o que han sido previamente definidas y comunicadas a todos los miembros de la organización.

Las segundas se ocasionan como consecuencia de las comunicaciones interpersonales y las formas de coordinación en las tareas y en los centros de actividad, las cuales pueden llegar a sustituir a las relaciones formales, dada su fuerza y consolidación; implicando un necesario rediseño organizativo. También las relaciones pueden ser de naturaleza individual, una persona respecto a otra, o grupal, es decir, entre los miembros de un grupo o entre una persona y un grupo. También las relaciones organizativas formales pueden clasificarse así:

Cuadro 3. Relaciones organizativas formales.

Lineales o de jerarquía	Relaciones de autoridad entre jefe y subordinado, que van configurando los distintos niveles jerárquicos de la organización
Funcionales o de staff directivo	Relaciones funcionales entre especialistas y la línea jerárquica

De apoyo y de staff asesor	Relaciones de apoyo y de asesoramiento sobre la línea jerárquica con el fin de facilitar el buen desempeño de los flujos de trabajo
----------------------------	---

Fuente. Mintzberg 1984.

Así como los staffs directivos o especialistas, básicos para los objetivos de la empresa, por lo que suelen estar en plantilla (expertos en marketing, planificación, contabilidad, informática, personal, etc.), los staffs de apoyo y asesores, por su carácter complementario y periférico, pueden ser profesionales con ejercicio libre de su actividad, por lo que no están incorporados a la plantilla, caso de asesores legales y económicos, de los servicios de relaciones públicas, sociales, de mantenimiento o de restauración, etc.

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:"5 . (ver Figura 1).

Figura 1. Elementos del proceso administrativo de Fayol.



Fuente. Principios de Administración. Hurtado Darío

5 Hurtado Darío. Principios de Administración. Año 2008. Pág. 78

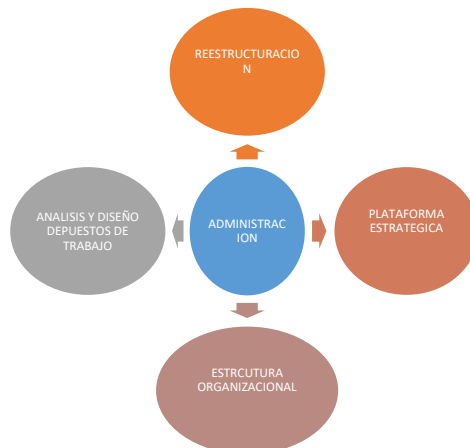
4.1.1 La administración, entre la tradición y la renovación. La administración y el pensamiento económico neoliberal son indisolubles el uno del otro, que se generan el uno al otro. ¿Cómo, en efecto, se puede uno imaginar una teoría, una concepción o unas prácticas de la administración, desencarnadas, venidas de ninguna parte y que no traducen sino la preocupación técnica o tecnócrata de dirigir bien las organizaciones? Ya, lo que la expresión dirigir bien las organizaciones quiere decir causa problema.⁶

Por fuera de los sempiternos y famosos debates que conciernen arte o ciencia, dirigentes o líderes, doctrina de los grandes jefes, u organización científica del trabajo como decían Farol y Taylor, resulta que en el mismo seno del pensamiento económico hay obligatoriamente una concepción de lo que es la eficacia, entonces, en última instancia, una concepción de lo que significa hacer funcionar las organizaciones de manera eficaz” Así, el pensamiento económico lleva en él los elementos claves que enmarcarán de alguna manera la forma como serán pensados la empresa y su funcionamiento. Es por eso que la administración no es otra cosa que el brazo armado del pensamiento económico en el marco del cual se desarrolla.⁷

4.2 MARCO CONCEPTUAL

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

Figura 2. Estructura conceptual.



Fuente. Autor del proyecto. Basado en Hurtado 1978

⁶ Pérez Muñoz, Isabel Hernández Arteaga. Economía Solidaria

⁷ Aktouf, Omar. La Administración entre la tradición y la renovación. 2019

4.3 MARCO GEOGRÁFICO

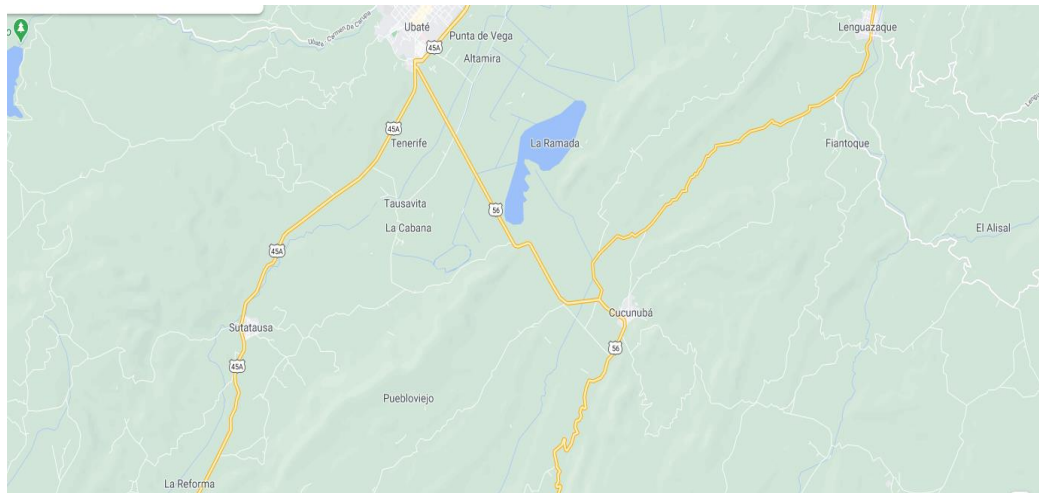
El proyecto será realizado en la empresa inversiones hc hercas s.a.s en su sede ubicada en la vereda ramada del municipio de Cucunuba, provincia del valle de Ubaté, departamento de Cundinamarca

Figura 3. Fotografía satelital de la ubicación de la mina



Fuente: Autor

Figura 4. Mapa satelital



Fuente: Google Maps

Población: 6.777 habitantes

Coordenadas geográficas

Latitud: 5.2

Longitud: -73 . 767

Latitud: 5 15', 0" Norte

Longitud: 73° 46' 1" Oeste

Fuente: página Alcaldía de Cucunuba

4.4 MARCO LEGAL

Para el desarrollo de la minería en general, el Ministerio de Minas y Energía (MME), expidió unas normas que regulan la ejecución de las actividades mineras. Estas normas se conocen como el Código de Minas (Decreto - Ley 2655 de 1988). Con la expedición de este código se plantean los siguientes objetivos

El Código de Minas regula las relaciones entre los organismos y entidades del Estado y de los particulares entre sí, sobre las actividades de prospección, exploración, explotación, beneficio, transporte, aprovechamiento y comercialización de los recursos no renovables que se encuentren en el suelo o subsuelo, así sean de propiedad de la nación o privada.

El MME señala las zonas en las cuales no se pueden desarrollar actividades mineras en concordancia con lo establecido en el Decreto 2811/1974. Estas zonas hacen referencia a las áreas de uso exclusivo para la agricultura y ganadería, las reservas ecológicas y las que presenten incompatibilidad para el desarrollo de la actividad.

En los artículos 16 y 17 del Código Minero se definen los títulos mineros, su clasificación y su utilidad. Así mismo se establecen tres clases de minería: pequeña, mediana y gran minería.

Otros reglamentos que completan el marco legal minero se relacionan a continuación.

Cuadro 4. Normas, temas y contenidos.

Norma	Tema	Contenido
Decreto 1335/1987	Reglamento de Seguridad en las labores subterráneas	Establece disposiciones sobre la higiene y seguridad minera en las labores subterráneas.
Ley 141 de 1994	Creación del Fondo Nacional y de la Comisión Nacional de Regalías	Crea el Fondo Nacional de regalías, Comisión nacional de Regalías y regula el derecho del estado a percibir regalías por la explotación de los recursos naturales no renovables.
Decreto 2636/1994	Explotaciones de hecho de pequeña minería	Legaliza las explotaciones de hecho de la pequeña minería
Decreto 501/1995	Inscripción de los títulos mineros en el Registro minero	Reglamenta la inscripción en el registro minero de los títulos para la exploración y explotación de minerales de propiedad nacional.
Decreto 1184/1995	Forma de Pago del canon superficiario	Modifica la forma de pago del canon superficiario en un plazo de diez días siguientes a la inscripción del Registro minero.
Decreto 1385/1995	Mecanismos de conciliación.	Establece el mecanismo de conciliación para los eventos de superposiciones de áreas entre explotadores de hecho y títulos mineros otorgados.
Decreto 1481/1996	Requisitos para la inscripción títulos en el Registro minero.	Establece la obtención de la licencia ambiental para la inscripción de los aportes en el registro minero nacional.

Fuente. http://www.upme.gov.co/GUIA_AMBIENTAL/CARBON/GESTION/POLITICA/MARCO/MARCO.HTM

4.5 ACTIVIDADES MINERAS CARBONIFERAS

Las actividades mineras de exploración y explotación de carbón de propiedad de la nación, solamente se puede realizar mediante el sistema de aporte otorgado a empresas industriales y comerciales del Estado que estén vinculadas al Ministerio de Minas y Energía. Los aportes de carbón se otorgan a la Empresa Nacional Minera Ltda. MINERCOL.

MINERCOL desarrolla los programas de contratación minera que considere necesarios para el aprovechamiento de los yacimientos carboníferos. Con este fin se expidió la Resolución 024 de 1994 "por medio de la cual se establecen criterios

generales y normas básicas de contratación para pequeña, mediana y gran minería del Carbón en áreas de los aportes y áreas delegadas".8

Los títulos mineros sólo pueden ser otorgados en áreas de Aportes de MINERCOL. Los títulos mineros otorgados con anterioridad por el MME como permisos, licencias y concesiones, son administrados por MINERCOL, por delegación del mismo y las nuevas solicitudes debe tramitarse ante MINERCOL.

Cuadro 5. Títulos Mineros.

Actividad	Descripción		
Licencia de Exploración	Para otorgar la licencia de exploración y su duración, se debe conocer el área a explorar		
	Pequeña Minería	Mediana Minería	Gran Minería
Área a explorar (Ha)	100	100 > A > 1000	1000 > A > 5000
Duración de la Licencia	Un año	Dos años	Cinco años
Tiempo de Prorroga	Un año	Un año	Un año
Requisitos para la Solicitud de la Licencia de Explotación	Informe final de exploración y Programa de Trabajos e inversiones. (PTI)	● Informes de Progreso sobre el programa de exploración. Programa de trabajos e Inversiones Estudio de impacto ambiental.	
Licencia de Explotación	La licencia tiene una duración de 10 años a partir de su inscripción en el Registro Minero. Se deben rendir informes anuales, donde se presenta un resumen del programa de explotación ejecutado, las inversiones realizadas y los resultados obtenidos.		
Aporte Minero	El aporte es otorgado por solicitud de la entidad interesada previa justificación técnica. La entidad titular del aporte puede explorar y explotar el área o parte de ella directamente, o indirectamente por medio de terceros. La cancelación de los aportes puede darse por: Terminación o disolución de la sociedad. No realizar las actividades mineras según lo descrito en la resolución de otorgamiento.		

8 Resolución 024 de 1994

Actividad	Descripción
	<p>El incumplimiento de las normas de explotación racional de los recursos mineros.</p> <p>Violación de las normas que regulen la venta y comercialización del mineral.</p> <p>La no presentación de los informes mensuales.</p>
Contratos mineros de concesión	<p>La duración de los contratos mineros de concesión es de 30 años, a partir de su inscripción en el Registro Minero.</p> <p>Durante la explotación el contratista debe devolver las zonas que no estén incluidas en los planes y diseños mineros.</p> <p>Al vencer los contratos de concesión de gran minería, el contratista debe dejar en funcionamiento equipos, instalaciones y obras mineras y entregar a título de reversión gratuita todas las propiedades exclusivas de explotación.</p>
Contratos mineros de las entidades descentralizadas	<p>Los contratos que se celebren para pequeña y mediana minería sobre las áreas comprendidas en los aportes solo necesitan su inscripción en el Registro Minero.</p> <p>Los contratos que se celebren para proyectos de gran minería requerirán la aprobación previa del MME y posteriormente la inscripción en el Registro Minero</p>

Fuente: Código de Minas

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Cuadro 6. Características metodológicas y descripción.

Características metodológicas	Descripción
Propósito	Investigación aplicada Tiene por objetivo investigar, identificar, analizar resolver un determinado problema de la empresa
Alcance	Descriptivo La reestructuración busca mediante la investigación, 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.
Enfoque (naturaleza de los datos)	Cualitativo El enfoque cualitativo proporciona las experiencias, la credibilidad en las respuestas que se obtiene en el espacio físico donde se investiga
Técnicas o métodos de recolección de datos	Se realizaron encuestas, de manera virtual a los dueños y empleados de la empresa con el fin de recolectar información y a si evaluar experiencias de cada integrante de la empresa Focus group Esta técnica se va a emplear a todos los empleados y directivos, ya que nos ayudará a conocer de manera directa la problemática que atraviesa la empresa. Posterior a las encuestas, se realizará la tabulación en el computador con la herramienta de Excel para obtener los resultados numéricos
Población y muestra *	El tamaño de la población se encuentra conformada por los trabajadores de la empresa INVERSIONES HC HERCAS S.A.S., Se obtuvo de los nombres de las personas que se encuentran aun laborando en esta empresa.
Técnicas de análisis	En las técnicas de análisis se van a realizar las estrategias finales a partir de la aplicación de matrices como modelo CANVAS, matriz PEYEA, matriz DOFA.

Fuente: Elaboración del autor.

5.2 Fuentes de información

Primarias. La empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS, quienes brindaron la información necesaria para realizar el proceso.

Fuentes secundarias. Se consultarán documentos y trabajos relacionados con el tema

Técnicas de recopilación de datos.

Se obtuvo información por medio de los instrumentos de observación directa, encuesta y entrevista, la observación que se realizó a los procesos y puestos de trabajo, la entrevista se realizó al gerente de la empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS, con el fin de conocer más acerca los procesos que se llevan a cabo y se realizó la encuesta a los trabajadores 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.

Instrumentos para la recolección de la información.

Formato de encuesta. Se estructuró una encuesta dirigida a los empleados de la empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS, compuesta por 13 preguntas, de selección múltiple. Con el fin de determinar el nivel actual de la organización (Ver Anexo uno).

Formato de entrevista. Se estructuró una entrevista para realizarla con el Señor Jaime Hernández Gerente de la Empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS., compuesta por 17 preguntas algunas de selección múltiple y abiertas. Con el fin de determinar desde la perspectiva de la dirección el estado actual de la organización en aspectos administrativos. (Ver Anexo dos).

Tratamiento de la información.

La información recolectada de la observación directa y la entrevista, fue analizada y clasificada de acuerdo con los requerimientos, mientras que los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS, tuvo un tratamiento estadístico se tabuló, graficó y analizó, con el fin de tomar las decisiones pertinentes dentro de la investigación.

5.3 Población y muestra

5.3.1 Población. Está compuesta por 24 empleados de la empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS del municipio de Cucunuba , distribuidos de la siguiente forma:

- ❖ 1 gerente
- ❖ 1 administrador
- ❖ 1 contador público
- ❖ 2 patieros
- ❖ 1 conductor
- ❖ 1 auxiliar SISO
- ❖ 1 Embarcador
- ❖ 2 malacateros
- ❖ 2 frenteros
- ❖ 5 piqueros

5.3.2 Muestra. La muestra se realizó a 23 empleados a quienes se les aplicó una encuesta que sirvió como fuente de información primaria para la realización del diagnóstico situacional.

6. Diagnóstico sobre la situación actual de la Empresa INVERSIONES HC HERCAS SAS

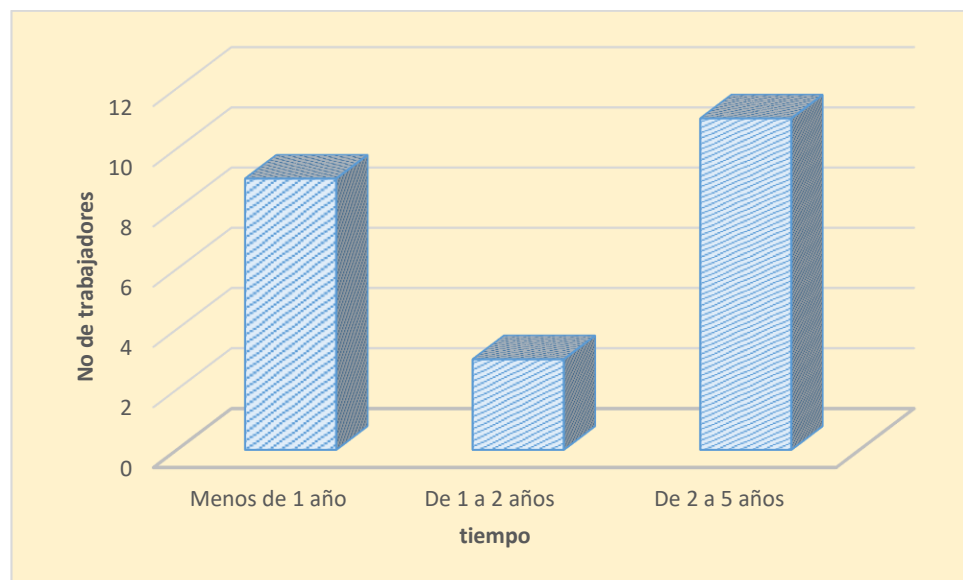
Para realizar el presente diagnóstico se aplicó una encuesta a 23 trabajadores de la empresa según la muestra hallada, se realizó una entrevista al Gerente de la empresa y se realizó la observación directa a las diferentes áreas de la organización, con el fin de obtener en forma detallada las características actuales de la empresa con relación a su estructura organizacional.

6.1 Resultados encuesta a trabajadores

Cuadro 7. Cuánto tiempo lleva laborando en INVERSIONES HC HERCAS S.A.S.

Menos De 1 Año	9
De 1 A 2 Años	3
De 2 A 5 Años	11
Total	23

Gráfica 1. Cuanto tiempo lleva laborando en la empresa.



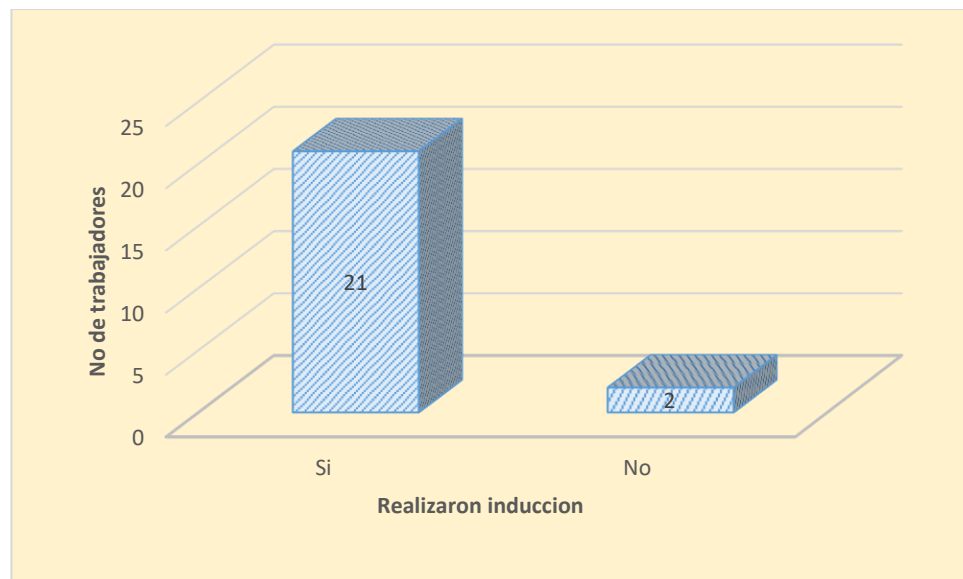
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.A.S

Como se observa en la gráfica el 47,8% lleva laborando en la empresa INVERSIONES HC HERCAS S.A.S de 2 a 5 años, el 39,1% de 1 año a 2 años, y el 13% menos de un año.

Cuadro 8. Recibió inducción.

SI	21
NO	2
TOTAL	23

Gráfica 2. Reinducción.



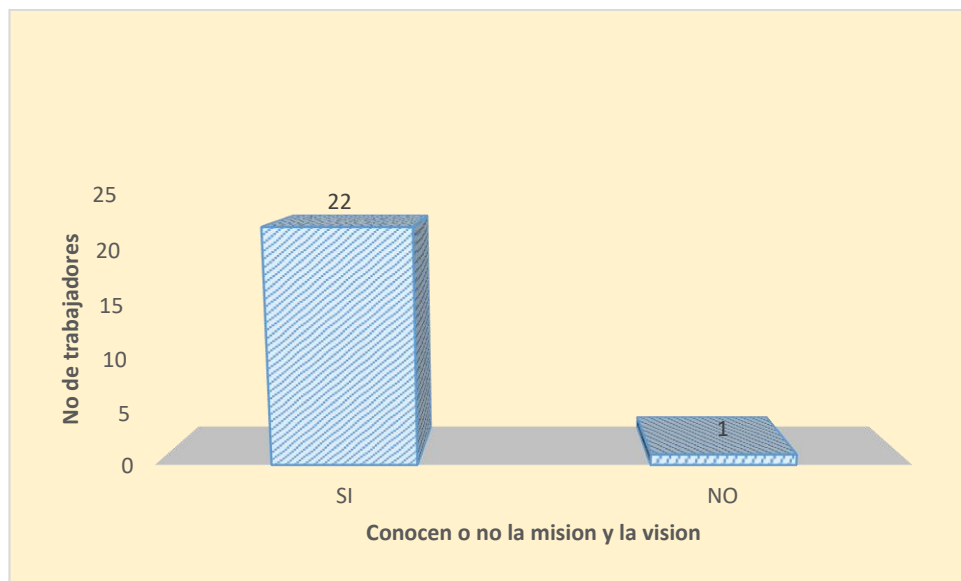
Fuente: empleados INVERCIONES HC HERCAS S.AS

El 91,3% recibió entrenamiento al ingresar a la empresa, mientras que el 8,7% no recibió entrenamiento.

Cuadro 9. Conoce usted la misión y visión.

SI	22
NO	1
TOTAL	23

Gráfica 3. Conoce usted la misión y visión.



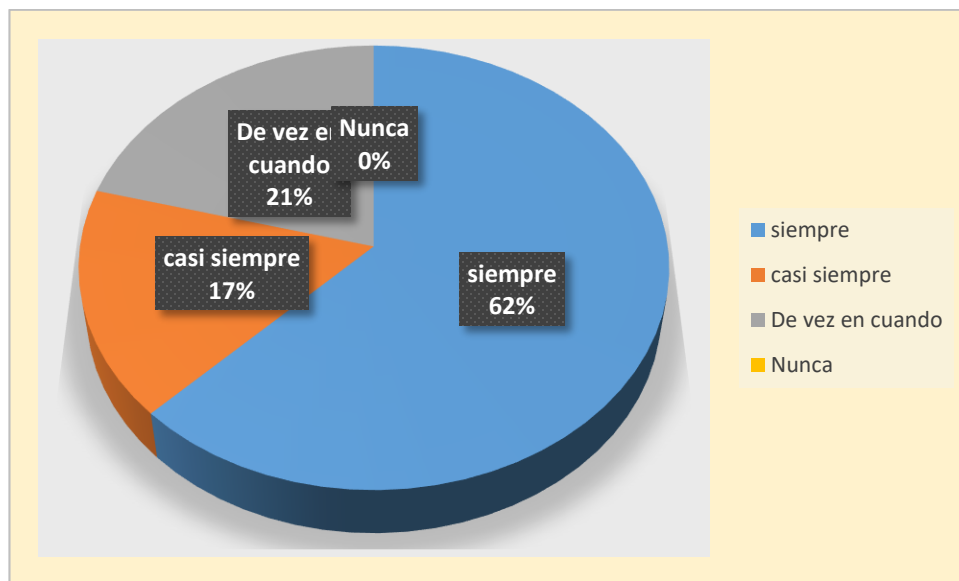
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

De acuerdo con la gráfica, se observa que el 95,5 % conocen la misión y la visión de la empresa mientras que el 0,5 no conocen la misión y la visión de la empresa.

Cuadro 10. Conoce usted cuales son las responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo.

Siempre	15
Casi siempre	4
De vez en cuando	5
Nunca	0
Total	23

Gráfica 4. Responsabilidades.



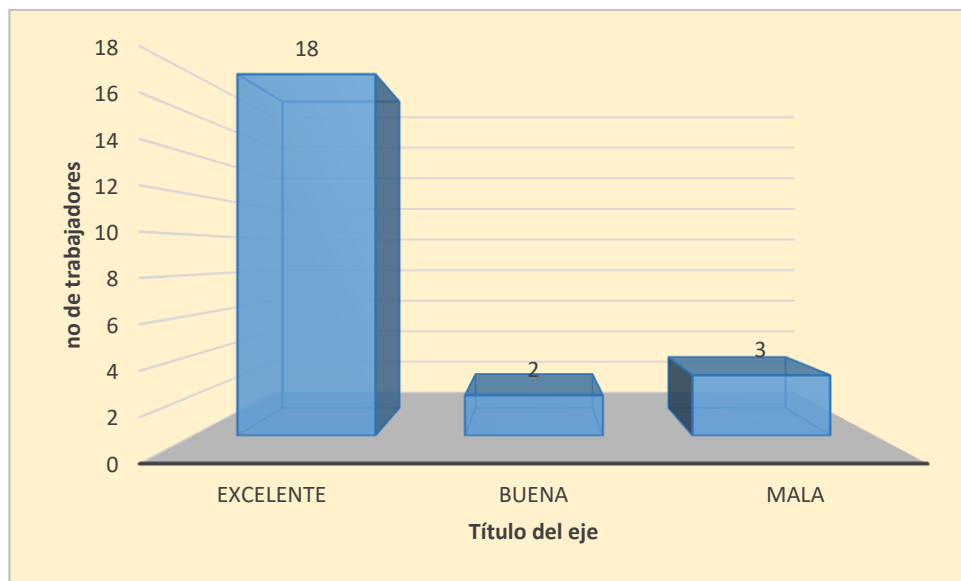
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

El 62,2% conocen las responsabilidades propias de su cargo o puesto de trabajo, mientras que el 34,4% restante no las conocen.

Cuadro 11. Estado de la comunicación interna.

Excelente	18
Buena	2
Mala	3
Total	23

Gráfica 5. Comunicación interna.



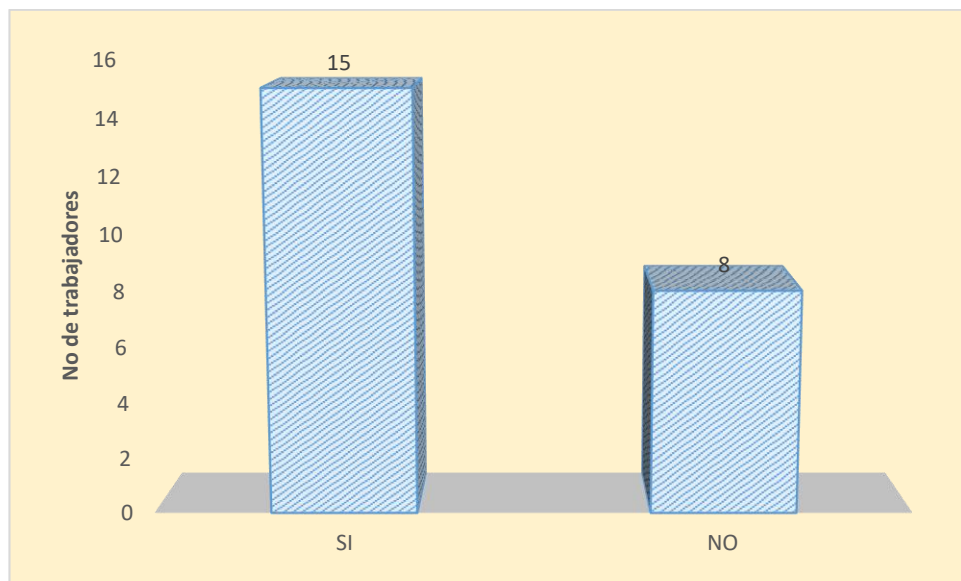
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

18 de los 23 empleados consideran que la comunicación interna de la organización es excelente, dos consideran que es buena y 3 consideran que es mala, esto debido a que no tienen información sobre los procesos y procedimientos a seguir en su puesto de trabajo

Cuadro 12. Considera que la estructura organizacional es la adecuada.

Si	15
No	8
Total	23

Gráfica 6. Estructura Organizacional.



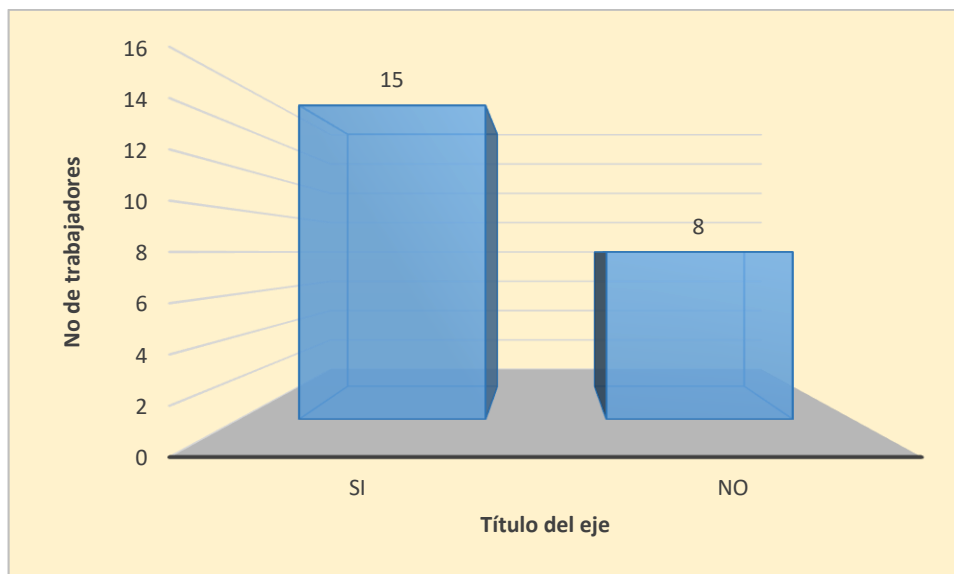
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS.

El 86% de los encuestados consideran que la estructura organizacional está acorde con las exigencias de la organización, y el 14% considera que se debe ampliar

Cuadro 13. Considera que la estructura organizacional es la adecuada.

Si	15
No	8
Total	23

Gráfica 7. Conoce el organigrama.



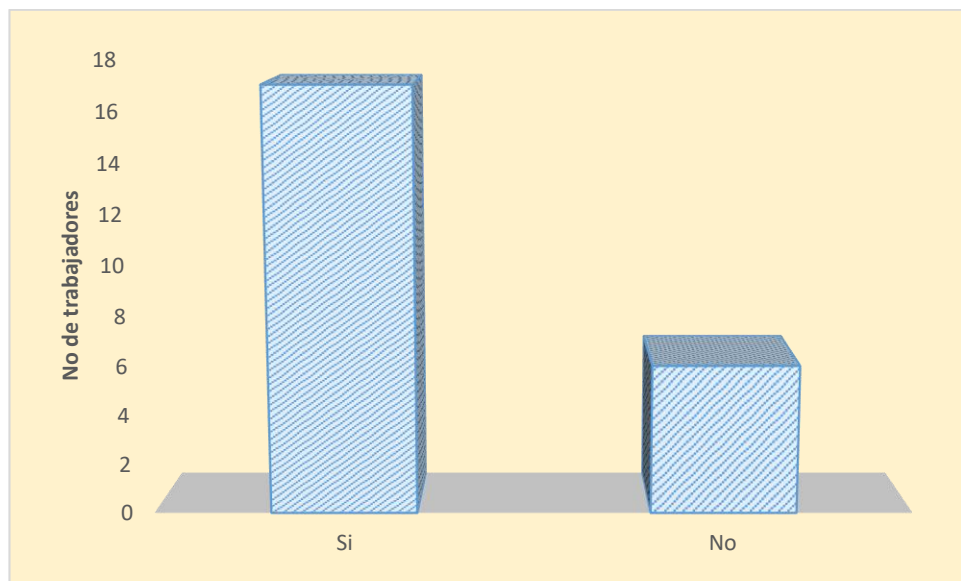
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

Como lo muestra la gráfica el 68,2% de los encuestados conocen el organigrama de la empresa mientras que el 31,6 % no lo conoce el organigrama.

Cuadro 14. Existe el manual de funciones.

Si	17
No	6
total	23

Gráfica 8. Conoce el manual de funciones.



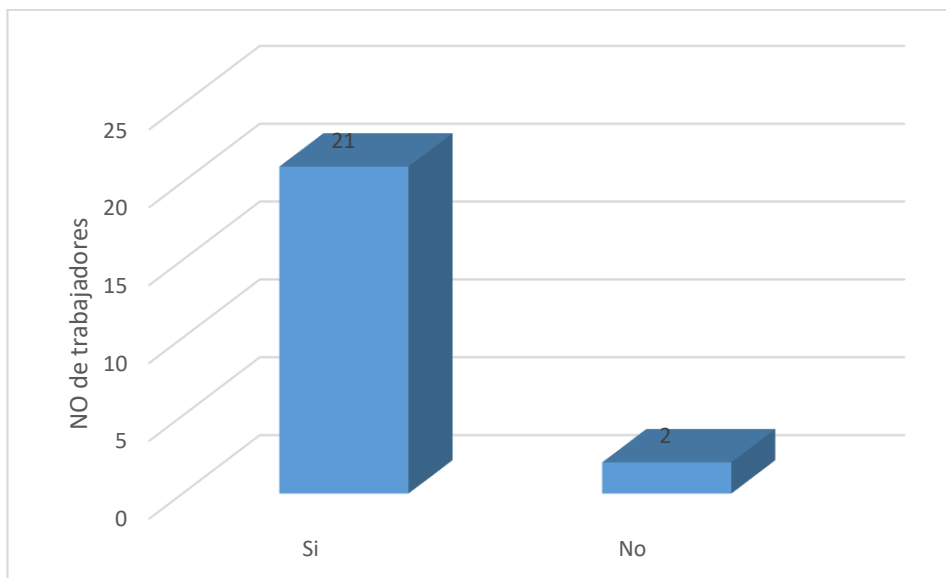
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

El 72,2% de los encuestados indicaron que existe un manual de funciones dentro de la empresa mientras que el 27,3% no lo conocen por lo consiguiente la empresa debe brindar información de dichos manuales a sus trabajadores ya que son herramientas administrativas que influyen en el desempeño de la empresa.

Cuadro 15. Políticas internas.

Si	21
No	2
Total	23

Gráfica 9. Políticas internas.



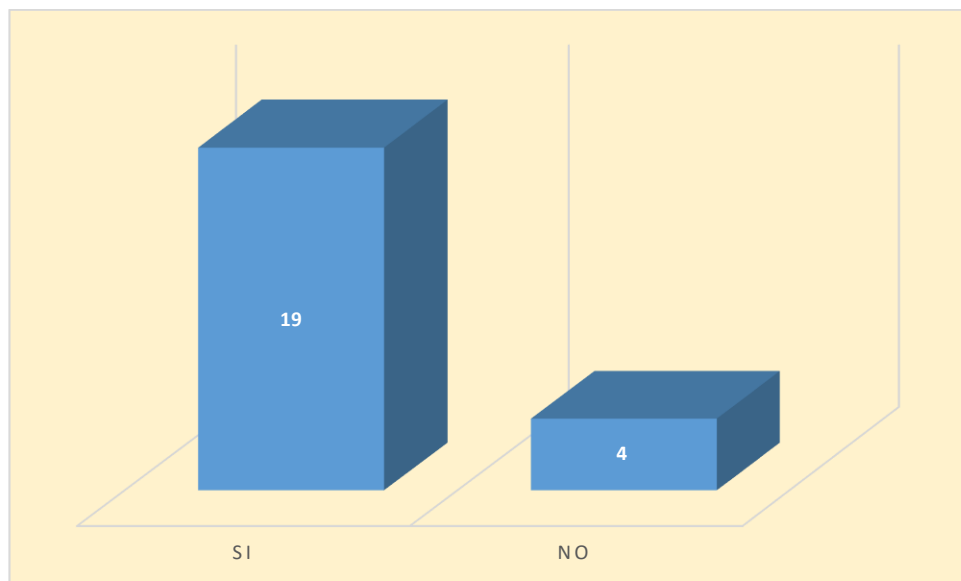
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

Los encuestados (91,3%) indican que existen políticas internas que ayudan a regular las conductas de las personas dentro de la empresa.

Cuadro 16. ¿Considera necesario la elaboración de políticas

Si	19
No	4
total	23

Gráfica 10. Considera necesaria la elaboracion de politicas.



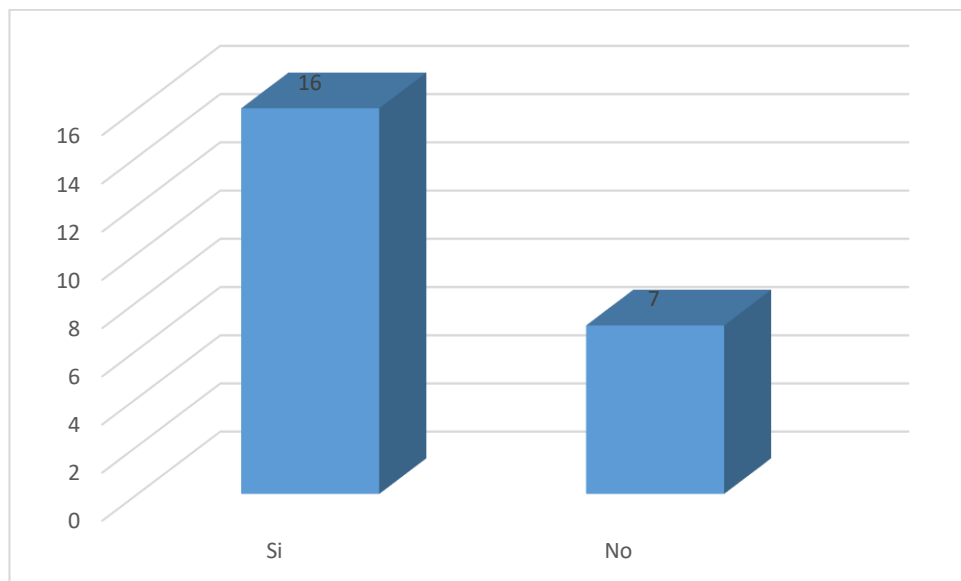
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

Según lo muestra la gráfica, la mayoría de los encuestados, es decir el 82,6% consideran necesaria la elaboración y establecimiento de políticas en la empresa mientras que el 17,4% restante no lo considera necesario.

Cuadro 17. Retraso en labores.

Si	16
No	7
Total	23

Gráfica 11. Retraso en labores.



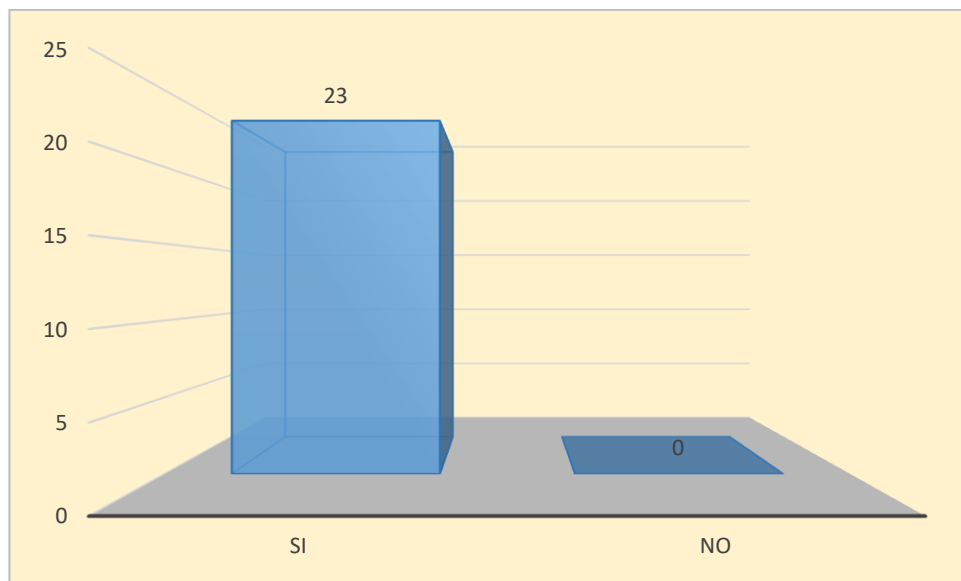
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

El 69,6% respondió que el retraso en las actividades en los puestos de trabajo se debe a la duplicidad de funciones mientras que el 30.4% no lo consideran.

Cuadro 18. Considera que las políticas, procesos y procedimientos.

Si	23
No	0
Total	23

Gráfica 12. Pertinencia de las políticas ETC.



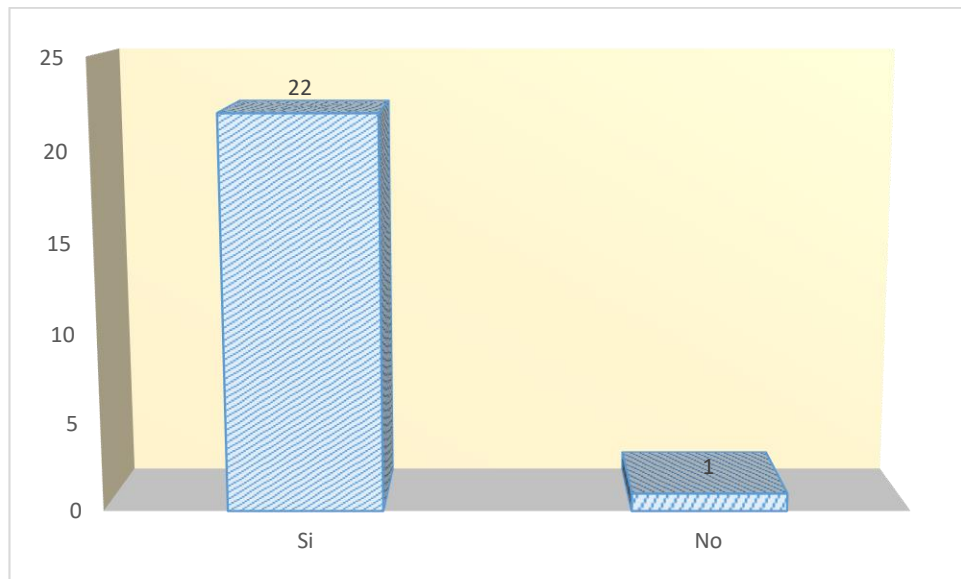
Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

El 100% de los trabajadores encuestados considera que las políticas, procesos y procedimientos mejoran los procesos internos de la empresa.

Cuadro 19. Cuando hay algún problema sabe a quién dirigirse.

Si	22
No	1
Total	23

Gráfica 13. Cuando tiene un problema sabe a quien dirigirse.



Fuente: empleados INVERSIONES HC HERCAS S.AS

El 95,7% de los encuestados sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa cuando hay un problema, mientras que el 4,3% no saben.

Entrevista al Gerente de la Empresa inversiones HC HERCAS S.A.S.

Además de la encuesta a trabajadores, también se obtuvo información a través de la entrevista realizada al Gerente de la empresa inversiones HC HERCAS SAS, el señor Jaime Enrique Hernández, de la cual se puede extraer que él es el creador, de la empresa, el motivo que lo llevó a su creación es poder darle un futuro a sus hijos y que ellos puedan brindar de igual manera a su familia un futuro y poder generar empleo en la región el gerente considera que, Los trabajadores son un pilar básico en la empresa ya que son La clave del éxito y se basa en que los trabajadores estén comprometidos y se sientan realizados y felices con las funciones que desempeñan. al estar motivados rinden mejor, manifiesta que lo que más tiene cuenta al momento de contratar a los empleados es la experiencia y sus valores para con la empresa y compañeros de trabajo, respeto, humildad, responsabilidad y lo más importante honestidad.

El Gerente prefiere supervisar las actividades de sus empleados y así ir evaluando su desempeño Posee una gran fortaleza que es la experiencia, la cual marca la diferencia con respecto a las demás empresas cuyo objeto social es similar, pues para él es muy importante la competencia y manifiesta conocerla.

Cuenta con maquinaria e instalaciones pertinentes los cuales les permite responder a las necesidades del mercado.

El gerente comenta que su problema es la falta de un plan de marketing que logre visibilizarlos, diferenciarlos frente a los compradores y los prefieran al momento de la toma de decisiones de compra, ya que en este sector es muy difícil lograr la diferenciación con el producto ya que todas las mineras extraen los mismos productos y con las mismas características físico-químicas ya que están ubicadas en la misma región y el terreno es idéntico.

Cuadro 20. Taller para la determinación de parte de la plataforma estratégica.

Preguntas guía de la visión	Respuestas Relevantes
¿A que aspira la mina inversiones HC HERCAS S.A.S en el futuro?	Ser una empresa con un gran reconocimiento en el mercado
¿En qué lugar del mercado se visualiza inversiones HC HERCAS S.A.S en el futuro?	En el mercado internacional
¿Qué haría sentir satisfecha a los propietarios de la empresa?	A los propietarios de la empresa nos hace sentir satisfechos el logro de los objetivos y las metas alcanzadas también la satisfacción laboral de los empleados y el crecimiento de la empresa
¿A que podría llegar la empresa con la tendencia de crecimiento?	Con el crecimiento se puede conseguir alianzas estratégicas ,y ubicarnos en el mercado internacional y ser una empresa competidora
¿Si se mejora drásticamente el desempeño organizacional en que estaría capacitado la empresa inversiones HC HERCAS S.A.S ?	En el manejo de nuevas tecnologías y sistemas
¿Qué propósitos de liderazgo y desempeño motivan a inversiones HC HERCAS S.A.S ¿	Estar entre las mejores empresas mineras del sector
¿Cuál es el sueño de inversiones HC HERCAS S.A.S ?	Ser reconocida como una de las mejores empresas mineras del sector y generar empleo
Preguntas guía de la misión	Respuestas relevantes
¿Quiénes son los clientes de espumas y inversiones HC HERCAS S.A.S ??	Carboneras San José C6 training

Preguntas guía de la visión	Respuestas Relevantes
¿Cuáles son los principales productos que ofrece inversiones HC HERCAS S.A.S ?	Carbón
¿En qué región compite la empresa?	Región de Cundinamarca
¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?	Si cada día buscamos un crecimiento económico para poder invertir en la empresa y su crecimiento
¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa inversiones HC HERCAS S.A.S ?	Compromiso Satisfacción del cliente Responsabilidad Ética en el trabajo Calidez Calidad del producto
¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa inversiones HC HERCAS S.A.S y cuáles son sus capacidades centrales?	Infraestructura adecuada y en crecimiento Maquinaria adecuada Calidad en el equipo humano
¿Es sensible a las inquietudes sociales y ecológicas?	Si a las inquietudes económicas
¿La organización considera activos valiosos el talento humano? Por qué?	Si ya que es importante tener el personal calificado mejorará la calidad en la producción, distribución y entrega de un producto o servicio, y aumentará el nivel de satisfacción por parte de los clientes son muy importantes, sin ellos no se puede desarrollar la actividad son el motor que mueven el proyecto, de ellos se toman ideas y sugerencias todo el tiempo que han ayudado al crecimiento y diferenciación del proyecto. Los trabajadores son un pilar básico en la empresa ya que son La clave del éxito y se basa en que los trabajadores estén comprometidos y se sientan realizados y felices con las funciones que desempeña

Cuadro 21. Paralelo entre las respuestas de la encuesta a los trabajadores y el Gerente.

Respuestas de los trabajadores	Respuestas del Gerente
<p>Existen dos extremos en el tema de antigüedad de trabajo dentro de la empresa unos están antes del año y otros de 4 a 5 años, esto se puede considerar positivo ya que hay variedad entre la experiencia y gente nueva.</p> <p>La mayoría dice a ver recibida inducción en su puesto de trabajo, conocer la misión y la visión, saben cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo y consideran que la comunicación en todos los niveles de la empresa es buena. Saben del organigrama, del manual de funciones, políticas internas. Opinan que la implementación de aquellos aspectos administrativos y organizacionales que hagan falta son muy importantes. Existe retrasos en la ejecución de las labores debido a la duplicidad de labores y tienen conocimiento de a quien se deben dirigir si tienen algún problema en sus quehaceres.</p>	<p>Es una empresa familiar y con valores establecidos. Considera que el tema de la experiencia en sus trabajadores es una ventaja competitiva frente a la competencia la cual dice conocer muy bien. Cuenta con maquinaria e instalaciones pertinentes. Considera que falta más organización y además posicionamiento en el mercado ya que no cuentan con un plan de reconocimiento adecuado para poder competir a nivel Nacional e internacional con sus productos</p>

7. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL

7.1 OBJETIVOS

El objetivo de la reestructuración de la empresa INVERSIONES HC HERCAS S.A.S. es determinar estrategias a nivel administrativo y organizacional que logren la mejora de la plataforma estratégica de la empresa al igual que el reconocimiento y la visibilización a nivel de los compradores o clientes potenciales de los materiales extraídos de la Mina

7.2 ETAPA DIAGNOSTICA

7.2.1 Caracterización de la empresa. Inversiones HC HERCAS S.A.S, ubicada en la vereda la Ramada del municipio de Cucunubá, es una empresa dedicada a la explotación y comercialización de diferentes tipos de carbón, la cual ofrece sus productos a empresas del sector, esta compañía fue fundada con una inversión familiar en el año 2017 con el objetivo de constituirse a nivel regional como una empresa de minería bien elaborada ofreciendo excelentes productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Actualmente su equipo de trabajo cuenta con 23 empleados, considerado como su recurso más valioso. Gracias a la calidad, conocimiento y disponibilidad de sus productos; sumados a la responsabilidad que han prestado a sus clientes, hoy cuentan con los certificados y sus respectivas licencias ante la Agencia Nacional de Minería y demás entes de control que verifican la adecuada explotación del mineral y la realización del proceso de extracción de manera óptima.

Cuadro 22. Productos que ofrece HERCAS S.A.S. y su posición estratégica dentro de la empresa.

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	
HERCAS S.A.S	
PRODUCTO ESTRELLA	PRODUCTO INTERROGANTE
CARBÓN ALTO VOLÁTIL – TÉRMICO COQUIZABLE HERCAS S.A.S cuenta con este tipo de carbón considerado como el mejor del mercado ya que cuenta con características únicas y de acuerdo con el análisis de laboratorio que se	MEDIO VOLÁTIL Este es un tipo de carbón con un crecimiento elevado en el mercado, pero con una débil participación en el mismo, de acuerdo a la clasificación que se realiza en cuanto a los parámetros de humedad, cenizas y volatilidad este tipo

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	
HERCAS S.A.S	
PRODUCTO ESTRELLA	PRODUCTO INTERROGANTE
realiza a este producto permite evidenciar su calidad bajo ciertos parámetros que son: Porcentaje de humedad (HT) 1,0%, de cenizas (CZ) 7,4% y capacidad de volatilidad (FSI) de 4; lo que lo hace mucho más limpio y de excelente calidad. Además, es un producto que genera bastante liquidez en la empresa.	de carbón es el que sigue en la lista en cuanto a calidad y limpieza, pero el carbón más apetecido en las empresas y en las industrias es el Alto volátil.
PRODUCTO VACA	PRODUCTO PERRO
<p>CARBÓN TÉRMICO Y COQUIZABLE</p> <p>CARBÓN COQUIZABLE: es aquel tipo de carbón que por sí solo no produce coque, pero que en mezclas con carbón coquizante o empleando otros procedimientos no convencionales puede producirse coque.</p> <p>CARBÓN TÉRMICO: es el principal combustible utilizado para la generación de electricidad. Según cifras de la Asociación mundial del carbón, cerca del 40% de la electricidad utilizada alrededor del mundo proviene del carbón térmico.</p>	<p>BAJO VOLÁTIL</p> <p>Este tipo de carbón tiene muy poca o nula acogida en el mercado ya que es un tipo de carbón de muy baja calidad y nivel de suciedad alto, además para su comercialización requiere altos costes de transporte e inversión, muy pocas empresas en la región cuentan con este tipo de carbón, además que es un producto que no representa liquidez ni flujo de caja en las empresas por lo que optan no hacer extracción de este mineral.</p>

Fuente: Autor del proyecto

El carbón alto volátil – térmico coquizable. Es el producto estrella y vaca de inversiones Hercas, ya que tiene un alto crecimiento y alta participación en el mercado y crecimiento en él. Necesita poca inversión y ya está posicionado

El carbón medio volátil requiere inversión para consolidarse en el mercado y conseguir con esto que se convierta en un producto vaca

El carbón bajo volátil. Es un producto con baja participación y un bajo crecimiento de mercado

7.3 Análisis DEL SECTOR (FUERZAS COMPETITIVAS).

Gráfica 14. Fuerzas competitivas de Hercas S.A.S.



Fuente. Autor. Basado en las 5 fuerzas de Porter

Productos sustitutos. Dentro de los productos sustitutos del carbón se encuentra el gas natural como una opción más amigable con el medio ambiente ya que permitiría un cambio climático de acuerdo a un estudio realizado en Japón. En la siderurgia un producto sustituto del carbón sería el hidrogeno.

7.3.1 Poder de los proveedores. Inversiones Hercas S.A.S. no tiene problemas con el poder de los proveedores ya que en el sector se encuentran gran variedad

de maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de la actividad de la extracción del material, como son martillos, picos, malacates.

7.3.2 Poder de los clientes. Los clientes de Inversiones Hercas S.A.S. son los angeles y C6 trading y son considerados clientes fieles por su permanencia con la empresa

7.3.3 Amenaza de nuevos competidores. La zona del valle de Ubaté es considerada una región rica en minas carboníferas, por eso esta fuerza es muy importante para Inversiones Hercas ya que este debe estar en permanente renovación

7.3.4 Rivalidad Competitiva.

Cuadro 23. Análisis de la competencia

Matriz de perfil competitivo							
Factores Clave	Peso	Hercas S.A.S		Minerales el progreso		Mineria De Colombia	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Uso de Tecnologías	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Talento humano	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12
Alianzas Estratégicas	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Liderazgo	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Calidad en el Producto	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Comunicación	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Capacidad de Innovación	0,2	3	0,6	1	0,2	2	0,4
Motivación	0,11	2	0,22	2	0,22	3	0,33
Portafolio	0,02	1	0,02	3	0,06	2	0,04
Participación en el mercado	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75
TOTAL	1		2,39		2,27		2,35

Fuente. Elaboración propia. Adaptado de Yesid Ariza. Consultoría empresarial

La empresa HERCAS S.A.S. realizó a principios del año 2021 la matriz de perfil competitivo MPC, en la cual se identificó que su principal competidor con un promedio ponderado de 2,35 es Minerales de Colombia, la cual cuenta con un portafolio de productos de carbón moderado, un sistema de distribución directo, certificaciones ante la Agencia Nacional de Minería (ANM) y un sistema de precios bastante competitivo, uno de los aspectos en el que también es fuerte es su participación en el mercado, por otro lado, uno de los factores en los que esta competencia es débil son sus relaciones comerciales o alianzas estratégicas.

Otro competidor con una calificación total de 2,27 Minerales el Progreso, empresa la cual hace parte del grupo empresarial de Carboneras san José, empresa que cuenta con un sistema de distribución directo, un buen portafolio de productos, como Carbón Alto, Medio y bajo Volátil, además térmico y coquizable. Sin embargo, tienen diversas debilidades como la baja capacidad de talento humano, la inactividad de su página web, aunque su posicionamiento en el mercado la convierte en una alta competencia.

HERCAS S.A.S. tiene la posibilidad de posicionarse de manera eficiente frente a su competencia enfocándose en la mejora continua de sus factores débiles que actualmente posee, para así mejorar y poder penetrar el mercado de manera satisfactoria, además mejorar y enfocarse en la optimización de sus procesos para un crecimiento positivo interna y exteriormente.

7.4 ANALISIS PESTEL DE LA EMPRESA INVERSIONES HERCAS S.A.S

7.4.1 Aspecto político. Conflictos y diferencias de interés por los yacimientos de carbón cerca a los de la empresa.

En primer lugar, la Agencia Nacional de Minería (ANM) es la ejecutora de la política y la responsable de los procesos de titulación, registro, asistencia técnica, fomento, promoción y vigilancia de las obligaciones emanadas de los títulos y solicitudes de áreas mineras. Además, es la encargada de administrar el Catastro Minero y del Registro Minero Nacional.

En segundo lugar, la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) es la encargada de la planeación integral, indicativa y permanente del desarrollo sectorial y responsable de la producción y divulgación de la información requerida por los actores del sector para la toma de decisiones y la formulación de política⁸. Además, determina los precios de referencia para la liquidación de regalías y, por delegación, administra el Sistema de Información Minero Colombiano (SIMCO)⁹.

⁹ POLÍTICA MINERA DE COLOMBIA. Aspectos políticos. Año 2016

7.4.2. Aspectos económicos. Caída internacional de precios. La caída en los precios de los minerales, específicamente del níquel, oro y carbón, acompañado de una alta dependencia de los mercados existentes, pone en riesgo la rentabilidad y competitividad del negocio minero en el corto y mediano plazo

Altos niveles de ilegalidad y/o informalidad en la actividad minera. Según el Censo Minero¹⁰, de las 9.044 Unidades de Producción Minera (UPM) que no trabajan bajo el amparo de un título en los 23 departamentos censados, el 75 % son de pequeña escala y no cuentan con instrumento ambiental. De igual forma, de estas UPM que no cuentan con título, solo un 14 % llevan la contabilidad de su actividad, mientras que el 77 % no cuentan con ningún tipo de herramienta empresarial para el buen desarrollo administrativo del proyecto minero.¹⁰

7.4.2 Aspecto social. Existe una mala reputación, o aversión, frente a la actividad minera, así como niveles importantes de conflictividad y resistencia a los proyectos en muchas regiones donde se desarrolla la minería, debido a la escasa implementación de procesos de difusión y socialización efectivos sobre los impactos positivos y negativos que genera esta actividad. Actualmente, hay desinformación en las comunidades cuando se expone la idea errónea de que la minería en general es nociva para el ambiente, la economía y la sociedad, lo cual dificulta la implementación y puesta en marcha de los proyectos mineros. Aunque mucho de lo anterior es producto de una creciente campaña de protección a ultranza del medio ambiente, entre otras razones, debe ser claro que errores que algunas empresas mineras cometieron en el pasado han sido fuente de descontento¹¹

7.4.3 Aspectos tecnológicos. Según la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME) “Los encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás en la minería se consideran insuficientes pues, entre otras causas, el país no ha desarrollado una estrategia entre el sector público y las empresas que permita realizar una completa coordinación de información entre la necesidades de la demanda (las empresas mineras) sobre la calidad y cantidad de bienes y servicios que requieren para sus procesos productivos y la información sobre la oferta nacional, regional y local (empresas de otros sectores productivos) que pudieran atender los requerimientos de la minería en forma competitiva”¹². No se genera inversión en tecnología

7.4.4 Aspectos ambientales. El Servicio Geológico Colombiano (SGC), realiza la investigación científica del potencial de recursos del subsuelo del territorio nacional

¹⁰ POLÍTICA MINERA DE COLOMBIA Bases para la minería del futuro

¹¹ Idem

¹² Documento con propuestas de lineamientos para la política minera, Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), 2015.

de acuerdo con las políticas del Ministerio de Minas y Energía¹³. En ese sentido, el SGC actualiza el mapa geológico colombiano, caracteriza las zonas de mayor potencial de recursos del subsuelo, adelanta programas de reconocimiento, prospección y exploración del territorio nacional, compila, valida, almacena y suministra en forma automatizada y estandarizada los datos y la información del subsuelo y entrega información a la UPME para los estudios de planeación sobre su aprovechamiento.

7.4.5 Aspectos legales. De acuerdo con el Censo Minero, de las 14.357 UPM censadas, el 63 % no tiene título minero inscrito en el Registro Minero Nacional, lo que implica que solo 5.312 UPM (el 37 %) trabajan bajo el amparo de un título. De las 9.045 UPM que carecen de título minero, el 75 % son de pequeña minería, el 24 % de mediana y el 1 % de gran minería¹⁴.

7.5 PRIORIZACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO

7.5.1 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

Cuadro 24. Matriz MEFI.

(FACTORES INTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES			
1. Conflictos de interés por los yacimientos de carbón cerca a los de la empresa.	5,5	1	5,5
2. Falta de capacitación y experiencia de Talento Humano.	9	2	18
3. Falta de Báscula para pesaje volquetas.	15	2	30
4. Disponibilidad de insumos	13	1	13
5. Poco aprovechamiento de las Tic's	7,5	2	15
FORTALEZAS			
1. Sistema de SGSST	8	4	32
2. Liderazgo	10	4	40

¹³ Decreto 4131 del 3 de noviembre de 2011, expedido por la Presidencia de la República

¹⁴ Las estimaciones de tamaño de la UPM del censo se realizaron con base en el número de trabajadores, considerando así que la gran minería son aquellas UPM que cuentan con más de 70 trabajadores; la mediana minería, entre 6 y 70 trabajadores; y la pequeña minería, hasta con 5 trabajadores

(FACTORES INTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
3. Certificaciones de ANM	15	3	45
4. Infraestructura, planta y equipos adecuados.	10	4	40
5. Productos de Calidad	7	4	28
Totales	100		2,66
Calificar entre 1y 4	4	Máxima fortaleza	
	3	Mínima fortaleza	
	2	Mínima debilidad	
	1	Máxima debilidad	

Fuente propia. Adaptado de Fred R. David. Administración Estratégica pág. 206

La empresa Inversiones HERCAS S.AS la cual se aplicó la Matriz MEFI, obtuvo una calificación de 2,66, lo que indica que la organización se encuentra en la capacidad de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando de manera óptima las fortalezas con las que cuenta para poder enfrentar sus debilidades.

Lo anterior se puede contrarrestar a través de sus oportunidades, creando estrategias que logre el posicionamiento de mercado, fortaleciendo su parte interna, e incentivando más el liderazgo, que llegue a una dirección estratégica óptima en donde se pueda adquirir herramientas tecnológicas innovadoras para la producción en el sector minero, que esté en armonía con el medio ambiente y haya responsabilidad social empresarial, que conlleve a una mejora continua dentro la organización que pueda responder ante las partes interesadas internas de la compañía.

7.5.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

Cuadro 25. Matriz MEFE.

(FACTORES EXTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	45		
1.Variación de los precios del carbón.			
2. Alta Competencia.	5	1	5
3. Impacto ambiental.	10	2	20

(FACTORES EXTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
4. Políticas gubernamentales acerca del sector minero	7	2	14
5. Limitación de explotación de posibles minas.	10	1	10
OPORTUNIDADES	55		
1. Uso de tecnologías más limpias y renovables.	10	3	30
2. Alianzas estratégicas comerciales con otras empresas del sector.	12	4	48
3. Apertura económica	8	4	32
4. Altos precios del carbón durante temporadas.	10	3	30
5. Talento Humano Capacitado	15	3	45
Totales	100		2,6
Calificar entre 1y 4	4	Máxima oportunidad	
	3	Mínima oportunidad	
	2	Mínima amenaza	
	1	Máxima amenaza	

Fuente propia. Adaptado de Fred R. David. Administración Estratégica pág. 206

De acuerdo al resultado 2,6, obtenido de la suma de los factores presentes en la matriz MEFE aplicada a la empresa Inversiones HERCAS S.A.S., se puede decir que la organización está en condiciones de afrontar el entorno externo de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Se pudo identificar que la empresa actualmente enfrenta amenazas de gran impacto en el desarrollo de su actividad, la limitación en áreas protegidas y las nuevas políticas creadas por el Estado que pueden afectar las actividades económicas de la organización, especialmente porque estos factores pueden generar una disminución en el consumo y por ende una afectación en el índice de ingresos.

Por otro lado, identifica buenas oportunidades en el aumento de proyectos industriales y la existencia nuevas relaciones estratégicas de comercio, ya que podría ayudar a mejorar el nivel de beneficios de la compañía y aumentar su competitividad en el mercado.

Adicionalmente, la empresa observa una amenaza en cuanto a la alta competencia, que puede crear estrategias o ventajas competitivas que lleven a una finalidad de

afectar el mercado objetivo de Inversiones HERCAS S.A.S. Para contrarrestar esta afectación, la organización podría tener en cuenta la oportunidad de un plan de marketing que ayude a la penetración del mercado y un mayor nivel de recordación y satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Por último, es importante tener en cuenta las nuevas aperturas económicas dadas para el sector económico, ya que puede beneficiar la exportación de los productos ofrecidos por la empresa y determinar nuevas estrategias de comercialización nacional e internacional.

Cuadro 26. Matriz DOFA o FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Uso de tecnologías más limpias y renovables.	1. Variación de los precios del carbón.
	2. Alianzas estratégicas comerciales con otras empresas del sector.	2. Alta Competencia.
	3. Apertura económica	3. Impacto ambiental.
	4. Altos precios del carbón durante temporadas.	4. Políticas gubernamentales acerca del sector minero
5. Talento Humano Capacitado	5. Limitación de explotación de posibles minas.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS FA:
1. Sistema de SGSST	<p>*Capacitar al personal de la empresa en temas de marketing, que aporten a la atracción de nuevos clientes y aperturas de nuevos mercados (F2, O2, y O5).</p> <p>*Adquirir herramientas tecnológicas que beneficien las operaciones productivas y administrativas (F2, F3, O1).</p> <p>*Crear procesos y direccionamientos para obtener permisos y certificaciones pendientes para la ejecución de actividades. (F2, F3, O5).</p>	<p>*Generación constante de estrategias para mitigar grandes impactos sobre las políticas del Estado. (F2, A4).</p> <p>*Realizar capacitaciones sobre impactos ambientales dado por las entidades responsables (F2, A3).</p> <p>*Mantener reservas considerables de carbón en temporadas de precios altos del carbón. (F2, F4 A1, A2).</p> <p>*Desarrollo de estrategias de marketing para penetración del mercado y grupos objetivos (F2, F5, A2).</p>
2. Liderazgo		
3. Certificaciones de ANM		
4. Infraestructura, planta y equipos adecuados.		
5. Productos de Calidad		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO:	ESTRATEGIAS DA:
1. Conflictos de interés por los yacimientos de carbón cerca a los de la empresa.	*Búsqueda de nuevos proveedores (D3, D4, O2 y O3).	*Establecer políticas de Responsabilidad social empresarial

2. Falta de capacitación y experiencia de Talento Humano.	*Implementar programas de capacitación para las diferentes áreas de la empresa. (D2, 05).	para mitigar los impactos ocasionados por la empresa. (D1, D2, A3, A5).
3. Falta de Báscula para pesaje volquetas.	*Estandarizar los procesos de cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones.	*Establecer nuevas estrategias, herramientas tecnológicas y factor diferencial en el sector minero para ser reconocidos frente a las demás empresas. (D5, A1, A2).
4. Disponibilidad de insumos	*Busca de talento humano (D2, D5, 05).	
5. Poco aprovechamiento de las Tic's	*Estructurar la Dirección estratégica (D1, 05).	*Creación de página Web y publicidad industrial (D2, D5, A2).

Fuente propia. Adaptado de Fred R. David. Administración Estratégica pág. 206

Cuadro 27. Matriz PCI INVERSIONES HERCAS S.A.S.

CAPACIDADES	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Imagen corporativa.					x			x	
Programas de responsabilidad social.		X						x	
Análisis estratégico.				x			x		
Evaluación y pronóstico del medio.		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	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
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		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Nivel académico del Talento.		X					x		
Experiencia Técnica.		X					x		
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	

CAPACIDADES	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
CAPACIDAD COMERCIAL									
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	
CAPACIDAD FINANCIERA									
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	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.				X				X	
Habilidad para competir con precios.		X						X	

Fuente propia

Inversiones HERCAS S.A.S. 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 minería 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. Por ultimo integrar los sistemas de control y gestión que se llevan a cabo en la empresa.

Capacidad tecnológica: La organización debe optar por la nueva adquisición de tecnologías y herramientas que estén a la vanguardia en el sector minero, que ayuden con los procesos y genere un alto nivel tecnológico para cada producto; además apertura de nuevos canales de comunicación con sus clientes internos y externos de la empresa, creación de oficinas que cuenten con equipos de computación que ayuden a facilitar las tareas, funciones y procesos de los colaboradores.

Capacidad Talento Humano: Inversiones HERCAS S.A.S. debe mejorar los aspectos de talento humano, para mitigar la disminución de rotación de personal, aunque la motivación y las remuneraciones son acordes con la productividad de los colaboradores, que son una fortalezas con las que cuenta la compañía, debe incentivarlas e integrarlas con aspectos como las capacitaciones, adecuaciones del área de trabajo en donde el colaborador se sienta motivado y genere mayor productividad para la organización.

Además, inversiones HERCAS S.A.S. 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 al nivel regional y nacional.

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. Se realiza un seguimiento al consumo, cuando se identifica que el cliente ha bajado el consumo o a dejado de comprar se realizan una serie de estrategias.

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

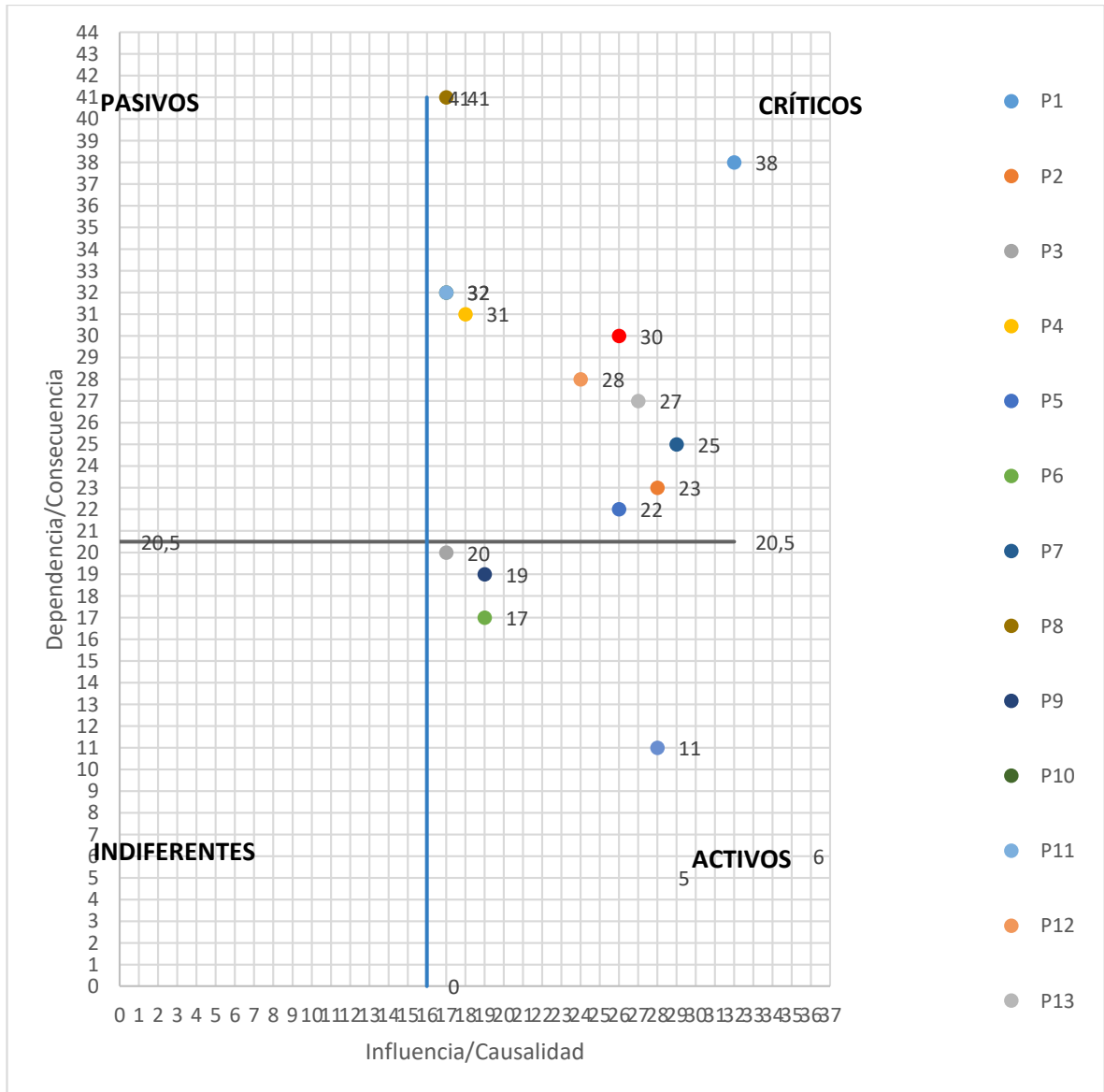
Capacidad Financiera: No se cuenta con políticas financieras y de créditos y puede generar tardanza en los pagos, o disminución de ventas ha contado, una de las fortalezas también es el pago a través de medios electrónicos, ha encontrado en las TIC una herramienta para el desarrollo del área financiera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

Su capacidad de endeudamiento es baja, pero puede crear estrategias que respondan con los recursos financieros necesarios para respaldar sus obligaciones y deudas.

Cuadro 28. Matriz VESTER.

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Influencia / Activas
P1	Bajo posicionamiento de Inversiones HERCAS S.A.S. en la provincia de Ubaté	0	1	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	0	1	32
P2	Ausencia de buenos procesos de extracción y comercialización	1	0	0	1	3	2	3	3	2	2	2	1	2	3	1	2	0	28
P3	Mercado altamente competitivo	1	1	0	2	1	0	3	3	0	1	1	2	1	0	0	0	1	17
P4	No se cuenta con amplias relaciones comerciales	3	1	0	0	1	0	3	3	0	2	1	1	2	1	0	0	0	18
P5	Ausencia de personal capacitado	3	2	1	1	0	0	3	2	2	1	1	2	2	2	3	1	0	26
P6	Altos costos de Insumos	1	3	0	0	0	0	3	1	3	2	3	0	0	3	0	0	0	19
P7	Falta Dirección estratégica	3	3	0	3	3	3	0	2	2	1	1	3	3	2	0	0	0	29
P8	Pérdida de oportunidades negocios y clientes	3	0	3	3	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	17
P9	Falta de innovación	3	2	0	1	2	2	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0	19
P10	Disminución de Ventas	3	1	0	2	0	0	0	3	0	0	3	2	2	1	0	0	0	17
P11	Disminución en rentabilidad	3	0	0	2	0	2	0	3	0	3	0	0	1	3	0	0	0	17
P12	Falta de diferenciación en el mercado.	3	1	3	3	0	0	1	3	1	2	2	0	2	2	1	0	0	24
P13	Baja participación en el mercado.	3	1	3	3	0	0	1	3	1	3	3	3	0	2	1	0	0	27
P14	Limitación de crecimiento.	3	1	3	3	3	1	0	3	1	2	2	2	2	0	0	0	0	26
P15	Ausencia de capital de Trabajo	3	2	1	1	3	1	3	2	1	2	2	2	2	2	0	1	0	28
P16	Impacto Ambiental	1	3	3	1	3	2	1	3	3	2	2	3	1	2	2	0	3	35
P17	Variación precios del carbón	1	1	1	3	1	3	1	3	2	3	3	1	1	3	1	0	0	28
DEPENDENCIA / PASIVAS		38	23	20	31	22	17	25	41	19	32	32	28	27	30	11	6	5	407

Gráfica 15. Matriz VESTER.



Clasificación de los problemas.

Problemas Pasivos

No encontramos ningún problema pasivo dentro de la empresa HERCAS S.A.S

Problemas Críticos

- ❖ Bajo posicionamiento de Inversiones HERCAS S.A.S. en la provincia de Ubaté.
- ❖ Ausencia de buenos procesos de extracción y comercialización.
- ❖ No se cuenta con amplias relaciones comerciales.
- ❖ Ausencia de personal capacitado.
- ❖ Falta Dirección estratégica.
- ❖ Pérdida de oportunidades negocios y clientes.
- ❖ Disminución de Ventas.
- ❖ Disminución en rentabilidad.
- ❖ Falta de diferenciación en el mercado.
- ❖ Baja participación en el mercado.
- ❖ Limitación de crecimiento.

Problemas Indiferentes

No se encontró problemas indiferentes.

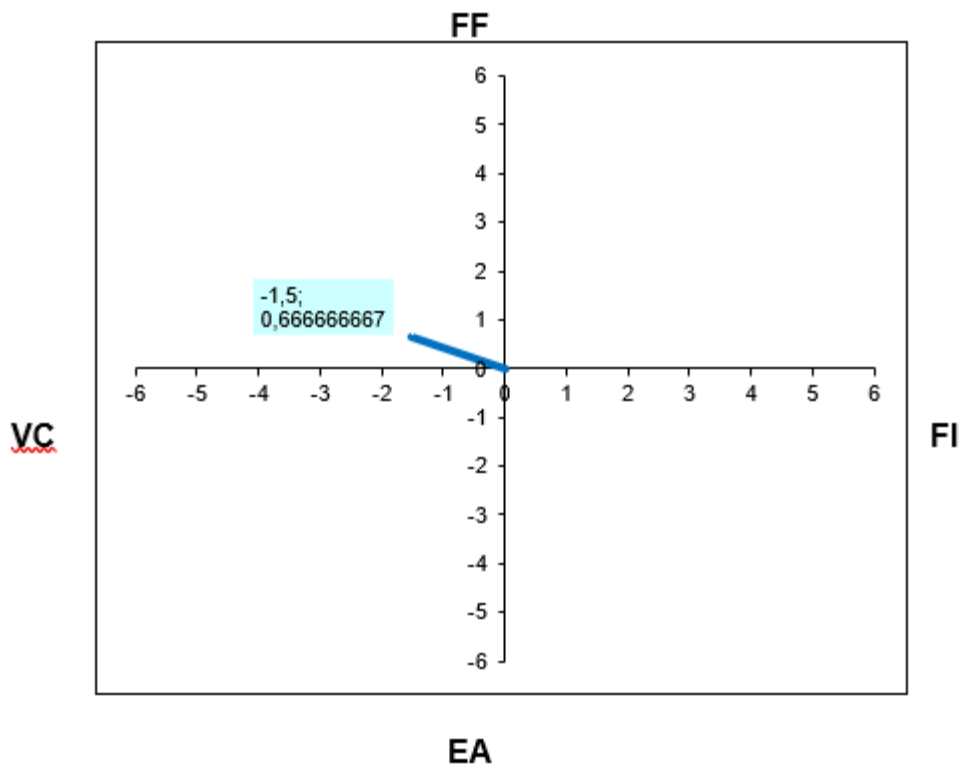
Problemas Activos

- ❖ Mercado altamente competitivo.
- ❖ Falta de innovación.
- ❖ Ausencia de capital de Trabajo.
- ❖ Impacto Ambiental.
- ❖ Variación precios del carbón.

Cuadro 29. Matriz PEYEA.

Posición estratégica interna	Calif.	Posición estratégica externa	Calif.
Fuerza Financiera FF		Estabilidad del Ambiente EA	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-4
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	5	Barreras para entrar en el mercado	-4
Flujos de efectivo	4	Presión competitiva	-3
PROMEDIO	4	Escala de precios de productos competidores	-3
		PROMEDIO	-3,33
Ventaja Competitiva VC		Fuerza de la industria FI	

Participación en el mercado	-5	Potencial de Crecimiento	3
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	1
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad Financiera	2
Portafolio de productos	-5	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	2
Control sobre proveedores y distribuidores.	-2	Regulaciones del sector	1
Imagen corporativa	-4	Productividad	3
PROMEDIO	-3,5	PROMEDIO	2
Eje X (VC + FI)	-1,5	Eje Y (FF + EA)	0,67
x	y		
0	0		
-1,5	0,67		



De acuerdo al cuadrante en el que se ubicó la empresa HERCAS S.A.S, luego de la aplicación de la matriz PEYEA, indica que esta debe implementar estrategias de tipo conservador, es decir que la hagan permanecer cerca de sus competencias básicas y evite correr demasiados riesgos, pero que a su vez permitan lograr una mayor penetración en el mercado.

Según lo comentado por el señor Gerente en su entrevista el tema del reconocimiento de la empresa dentro del contexto, se vería apoyado por la estrategia que sería la realización de campañas publicitarias tanto físicas como virtuales, haciendo uso tanto de los puntos de venta como de la página web respectivamente, así como de otros espacios y medios de comunicación en los diferentes lugares donde tiene presencia o realiza sus actividades. Estas campañas deberían ser enfocadas a las grandes fortalezas con las que cuenta la empresa como lo son la excelente calidad de su producto, además ampliar su portafolio de productos, su excelente atención al cliente y sus servicios de asistencia, capacitación y asesoría al momento de la compra.

7.5.3 Matriz RACI.

R	comprometido es decir quien hace la tarea
A	Responsable de que la tarea se ejecute y de entregar el resultado final
C	Consultado es quien brinda la información
I	Informado es a quien se debe informar sobre la tarea o actividad.

Cuadro 30. Matriz de roles o responsabilidades (RACI) Inversiones HC HERCAS S.A.S.

Actividades	Representante legal	Director de producción	Director administrativo	Director SGSST	Director comercial	Director logístico
Revisión del inventario	I	A/R				
Presentar informes a la gerencia en el tiempo estipulado	I	A/R	A/ R	A/R	A/R	A/R
Estar pendiente que todo el personal este cumpliendo con las actividades de la empresa	I		A/ R			
Seguimiento post-venta	I				R	

Actividades	Representante legal	Director de producción	Director administrativo	Director SGSST	Director comercial	Director logístico
Supervisión y control en el proceso de producción del carbón		A/ R				
Coordinación de las labores dentro de la mina	C	A/ R				
Atención y servicio al cliente					R	
Informar y capacitar a los trabajadores sobre la utilización y correcto mantenimiento de los equipos de trabajo	I			A/ R		
Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad	I			A/ R		
Traslado de carbón de la mina hacia los patios	I		C			A/R
Revisión y mantenimiento del vehículo de carga	I					A/R

En la anterior matriz se identifican las actividades elaboradas en cada una de las áreas de dicha empresa, a su vez se evalúan los roles o responsabilidades en cada una de las actividades, es decir quiénes son comprometidos, quien realizan las funciones, responsables de que la tarea se ejecute y de entregar el resultado final, no importa que haya delegado a otros colaboradores para ejecutarla, porque el colaborador asignado es quien debe entregar dicha responsabilidad, consultados es decir quien brinda información, e informados que son aquellos a quienes se debe informar de la tarea o actividad que se desarrollara en la organización.

Cuadro 31. Matriz POAM.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA			
SOCIALES	Amenazas		Oportunidades			IMPACTO	
	-1	-2	-3	1	2		3
Incremento de la tasa de desempleo		X					Es una amenaza, debido a que una alta tasa de desempleo disminuye los ingresos de los hogares afectando su capacidad de compra y mejora de su calidad de vida. En agosto de 2020 la tasa de desempleo se ubicó en el 16,8%.
Inseguridad nacional		X					En la actualidad existe a una percepción de inseguridad alta en el país, dados los constantes casos de hurtos a personas y establecimientos comerciales, que se denuncian y se hacen evidentes a través de los medios de comunicación, según un estudio de la universidad de los Andes, desde 2010 este delito ha aumentado aproximadamente 12%. Este índice es preocupante para las empresas ya que produce cierto temor a ser víctima de robos o acciones delictivas, que puedan afectar sus finanzas o el desarrollo de sus actividades al presentarse alguna pérdida en sus activos.
Mejora de la capacidad adquisitiva					X		Es una oportunidad, ya que la mejora en la capacidad adquisitiva de las personas representara un mayor consumo o adquisición de bienes y servicios, aumentando su bienestar y calidad de vida.

Cultura del aprecio por la calidad					X		Si los consumidores colombianos empiezan a tener una cultura de compra más enfocada hacia la buena calidad y no hacia los precios bajos, sería una buena oportunidad para las empresas, debido a que esto mejoraría la calidad de producción, ofreciendo mejores productos a las personas.
Crecimiento demográfico		X					Es una amenaza, ya que al presentarse un crecimiento poblacional se puede dar un aumento en los niveles de desempleo, provocar un debilitamiento en los sistemas educativo y salud, además de incrementar el fenómeno de inseguridad por la falta de oportunidades.
Educación					X		Es una oportunidad, el sector minero es uno en los que la investigación es dinámica y constante, mientras más capacitada se encuentre la población, mayor será el aporte a su desarrollo empresarial.
Crisis de valores	X						Son muchos y muy variados los indicios que señalan a Colombia como un país que está viviendo una profunda crisis ética, en todos los niveles de la sociedad, resultando poco fácil el vaticinio sobre la evolución o el desarrollo de los sectores económicos.
Conformismo de la sociedad con la situación dada	X						La sociedad actual se encuentra con problemáticas de índole social, como lo es la inseguridad, pero en algunos casos se ha vuelto algo del diario vivir y muy normal para las personas, lo cual puede afectar directamente el desarrollo de las empresas.
Actitudes de los consumidores y opiniones				X			Las opiniones de los consumidores son muy importantes para las empresas, ya que al recibir y analizar las ideas e información que estos brindan, les permitirá tener nuevos conocimientos para poder mejorar sus productos y procesos.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA			
POLÍTICOS	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Políticas medioambientales	X						Es una amenaza, ya que en Colombia existen políticas que regulan la protección y cuidado del medio ambiente como la ley 1333 del 21 de julio de 2009 la cual establece, el procedimiento sancionatorio ambiental y la Titularidad de la potestad sancionatoria en materia Ambiental para imponer y ejecutar las medidas preventivas y sancionatorias que necesita el país.
Estabilidad política				X			Es una oportunidad, puesto que en general en Colombia se da una estabilidad política (permanencia de la democracia, reducción en los riesgos de terrorismo y conflictos armados, etc.) lo cual garantiza a los inversionistas un mínimo de seguridad para poder invertir en el país, y a las empresas existentes en el territorio les ofrece la confianza para la permanencia de sus inversiones.
Reformas Tributarias				X			Es oportunidad, ya que con la aprobación de reformas tributarias las personas y las empresas entra en vigor la reducción de manera gradual de los impuestos de renta para las empresas, para el 2019 van a tener una tarifa de un 33%, pero se reducirá hasta que llegue a un 30% en el año 2022
Política Laboral (reforma)		X					Es una amenaza, porque con el ajuste de políticas laborales, se verá afectado el desarrollo de las empresas, ya que algunas tendrán que incurrir en gastos adicionales, para evitar sanciones legales.

Credibilidad de las instituciones		X					Es una amenaza, porque en la actualidad la gran cantidad de casos de corrupción hacen que se pierda la confianza de las empresas, las personas y los inversionistas hacia un país, por lo que se limita desarrollo y crecimiento de este.
Políticas para el transporte de mercancías peligrosas				X			Es una oportunidad, ya que con estas regulaciones se asegura el correcto transporte de mercancías peligrosas, lo que garantiza no solo la seguridad de todos los individuos del entorno, sino también la reducción de riesgos de pérdida de mercancía. Esto se encuentre regulado por el Decreto 1609 de 2002 "Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas en carretera".
Políticas de comercio					X		Son una oportunidad, ya que al existir unas políticas que incentiven el buen comercio, facilitara el proceso productivo de las compañías formales, y disminuirá la ilegalidad en los diferentes sectores económicos.
Políticas de estímulo PYMES				X			Son una oportunidad, ya que las políticas de estímulo pymes ayudan a que las organizaciones del sector surjan en el mercado competitivo y estén legalmente constituidas.
Decretos municipales	X						Son una amenaza, porque decretos como los de tributación municipal pueden afectar el desarrollo económico de los sectores. Por ejemplo con la introducción de un nuevo tributo local, las empresas incurrirán en más gastos.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)		
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA		
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA

ECONOMICO	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Crecimiento del PIB	X						Es una amenaza, ya que significa que se ha disminuido la actividad empresarial del país, el PIB del 2020 cayó un 15,7% con respecto al 2019.
Tasas de Interés Altas		X					Es una amenaza, cuando se presentan tasas de interés altas, el consumo tiende a disminuir, ya que muchas empresas o personas tienden a ahorrar y no a invertir. Actualmente (1al 30 de Septiembre) la tasa de usura es de 26,76% EA
Inflación			X				Es una amenaza, cuando se presenta una inflación alta, es porque el precio de los productos es alto, lo cual afecta directamente el consumo de las personas. En el último año 2019, el Índice de Precios al Consumidor subió 3,80%
Ingreso per cápita bajo		X					Es una amenaza, el ingreso per cápita determina en promedio, cuánto es el ingreso que recibe una persona para subsistir
Estabilidad de la política monetaria				X			Es una oportunidad, dado que en la actualidad el estado por medio del banco de la república está reduciendo las tasas de interés con la finalidad de reducir la inflación que en los últimos meses ha aumentado.
Estímulos para el sector industrial					X		Es una oportunidad, ya que en el momento tan crítico por el que atraviesa la industria colombiana debido a la crisis sanitaria, algunos incentivos como mejores accesos a materias primas, beneficios tributarios, mayores beneficios en las zonas francas, reducción y etc., podría favorecer la productividad de las empresas.

Disponibilidad de las materias primas			X				Es una amenaza, puesto que en el sector industrial ciertos productos o materias primas son importados, lo cual implica requisiciones de material anticipada.
Apertura económica					X		Es una oportunidad, ya que con esta se puede generar nuevos vínculos comerciales, los cuales facilitan la adquisición de nuevas tecnologías, el aumento de la diversificación de productos en el mercado, y el aumento en la calidad de los productos.
Revaluación del peso					X		Es una oportunidad, debido a que algunos productos que son importados, llegaran más económicos lo cual beneficiara a las empresas ya que esta podrá ofrecer los productos más económicos, o aumentar sus utilidades.
Dependencia de la economía en ingreso/petróleo		X					Es una amenaza, las empresas que pertenecen al sector minero y más las que tienen negociaciones con petroleras se pueden ver afectadas ante posibles crisis en el sector.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA			
COMPETITIVO	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Rivalidad entre los competidores			X				Es una amenaza, ya que muchas empresas para lograr el control o poder en un sector específico pueden valerse de muchas estrategias que pueden afectar el desarrollo y progreso del mercado, en cuanto crean una gran presión en el sector, reducen los beneficios obtenidos por las empresas y dificulta su normal funcionamiento.

Amenaza de los productos sustitutos		X					Es una amenaza, ya que la llegada de productos sustitutos dificulta el desarrollo de una parte de las empresas del sector y les representara una disminución en sus ingresos y se tendrán que enfrentar a tomar decisiones como bajar sus precios (para reducir la amenaza).
Alianzas estratégicas		X					Es una amenaza media, ya que si los competidores de la empresa deciden realizar algún tipo de alianza entre ellos o con otras organizaciones, esta situación reduce la participación en el mercado o dicho de otra manera, su competitividad.
Precios de la competencia		X					Es una amenaza media, ya que las personas (clientes) muchas veces realizan la compra de un producto más por el precio que por la calidad o el servicio, lo que puede generar una guerra de precios y así afectar directamente el mercado y el libre comercio.
Estabilidad en precios de las materias primas					X		Es una oportunidad, debido a que al presentarse una estabilidad en los precios de materias primas no se verán afectados los rendimientos de las empresas, por lo cual podrán realizar sus actividades de manera óptima.
Barreras de entrada				X			Es una oportunidad, ya que las empresas que buscan ingresar al mercado minero, encontrarán muchas limitaciones para hacerlo (que impedirán su desarrollo), como pueden ser las altas inversiones de capital, las economías a escala, la tecnología especializada, etc. Esto favorece a que no se aumente la competencia y que el mercado permanezca estable.
Nuevos competidores		X					Es una amenaza, ya que la aparición de nuevas empresas en el sector industrial puede generar el

							aumento de la competencia, debido a que los competidores entrantes traerán diversas estrategias de mercado (Precios bajos, nuevas formas de distribución, diversas formas de pago, entre otras.) lo cual afectara a las empresas establecidas.
Aumento en la cantidad de proveedores					X		Es una oportunidad, debido a que si existe un gran número de proveedores las empresas no se verán en dificultades para la adquisición de materias primas, además que tendrán la posibilidad de tener mayor variedad al momento de elegir.
Aumento del número de proyectos industriales					X		Es una oportunidad, con el aumento de los proyectos industriales se genera un mayor consumo de los productos de las empresas y genera un mayor dinamismo en el mercado.
Reducción de la calidad de la competencia				X			Es una oportunidad, ya que la reducción de la calidad por parte de la competencia provocara que los clientes busquen mejores opciones que les ofrezcan productos con mejores características.

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)							
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA							
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA			VALORACIÓN CUALITATIVA			
TECNOLOGICOS	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO
	-1	-2	-3	1	2	3	
Facilidad de acceso a TIC					X		Es una oportunidad media, ya que el servicio de Internet, telefonía fija, telefonía celular, televisión, entre otros y plataformas digitales, es ofrecido por una gran variedad de proveedores, lo que facilita que las personas y las empresas tengan mayor facilidad en su adquisición o uso.

Altos costos de tecnología		X					Es una amenaza, Los altos precios de la tecnología internacional (maquinaria de punta, software, etc.) sumado los elevados costos de la importación, dificultan en gran medida los procesos de adquisición o implementación por parte de las empresas del sector.
Aceptación a productos con alto contenido tecnológico						X	Es una oportunidad, el desarrollo tecnológico ha sido tanto que muchos productos han sido mejorados con componentes tecnológicos y han sido bien recibidos por los consumidores.
Facilidad de acceso a la tecnología						X	Es una oportunidad media, porque gracias a la globalización y el cierre de importantes acuerdos comerciales, a través de los tratados de libre comercio con grandes potencias tecnológicas (Estados Unidos, Japón, etc.), el acceso a maquinaria y nuevas herramientas tecnológicas es más fácil, lo que contribuye en gran medida al desarrollo del sector minero. Esto permite el mejoramiento de los procesos que realiza una organización, en búsqueda de aumentar la productividad.
Globalización de la información						X	Es una oportunidad media, ya que se facilita el proceso de adquisición de información sobre diferentes temas relevantes para la minería, como los niveles de producción, las perspectivas de crecimiento, nuevas tecnologías desarrolladas en el mundo (para mejorar la producción), sobre los métodos de producción mundiales, nuevas oportunidades de mercado, etc.
Comunicaciones deficientes		X					Es una amenaza media, ya que posibles inconvenientes en las diferentes redes de comunicación (red de Internet, red celular, etc.),

							pueden causar afectaciones a los procesos de comunicación de las empresas con sus proveedores, los clientes o inclusive al interior de ellas.
Resistencia a cambios tecnológicos		X					Es una amenaza, en la actualidad el desarrollo tecnológico es un factor crucial para las compañías al presentarse esto generara una desventaja frente a la competencia y el mercado.
Utilización de tecnología por la competencia		X					Es una amenaza media, debido a que si la competencia empieza a utilizar nuevas tecnologías, podría aumentar considerablemente su competitividad en el mercado, provocando así, quizás un rezago en la capacidad de hacerle frente tan eficientemente.
Inversión en investigación y Desarrollo					X		Es una oportunidad, porque si existe inversión en investigación y desarrollo por parte del sector industrial, este podrá mejorar sus procesos, a través de la creación de nuevos conocimientos, herramientas y tecnología.
Mecanismos de compra del consumidor		X					Es una amenaza media, y muy importante, porque en la actualidad se están imponiendo nuevos métodos de compra, los cuales son principalmente a través de Internet, por lo que si el sector y las empresas no se adaptan a estos cambios, podrían perder oportunidades de hacer crecer su mercado y sus beneficios.


Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.(P.O.A.M)		
AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA		
FACTORES EXTERNOS	VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
GEOGRAFICO	Amenazas	Oportunidades
		IMPACTO

	-1	-2	-3	1	2	3	
Plan de ordenamiento territorial	X						Es una amenaza, en cuanto este "regula la utilización, ocupación y transformación del espacio físico urbano y rural", por lo cual, si las empresas quieren ubicarse en un sitio específico, deben consultar la norma para ver si es apto para su ocupación, o si en algún momento desean hacer transformaciones o ampliaciones de sus establecimientos de comercio o planta física, deben acogerse a lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), es decir, que en cierta medida puede limitar el comercio. En 1997, con la Ley 388, se crea el POT como un instrumento de planificación de cada territorio del país.
Transporte necesario					X		Es una oportunidad, ya que en general, a lo largo del territorio nacional el transporte es bueno y diverso. El sector minero tiene la posibilidad de transportar insumos, diversos recursos o productos finales, en tracto-camiones, camiones de diversas capacidades de carga, van, entre otros vehículos, que permiten el traslado efectivo de lo necesario para el desarrollo de las actividades de las empresas.
Condiciones climáticas		X					Es una amenaza, ya que Colombia al tener una gran variedad de climas (cálido, templado, frío, páramo, glacial, selva tropical, tropical de estepa y desierto), es muy complicado para las empresas responder tan efectivamente a los posibles cambios que se puedan presentar. Los cambios climáticos más recurrentes en Colombia están dados por el fenómeno del niño (temporada de sequía y aumento de la temperatura) y el de la niña (temporada caracterizada por el aumento generalizado en el nivel de lluvia), los cuales pueden producir cambios drásticos en las

							condiciones de los territorios, afectando las actividades de las empresas.
Calidad de las vías					X		Es una oportunidad, porque las vías del territorio nacional, en general son buenas y están mejorando, sobre todo por los proyectos de infraestructura vial 4G, los cuales buscan facilitar la conectividad entre las zonas más importantes del país, lo que favorece enormemente el transporte de mercancías y la movilización de personas, impulsando además el desarrollo del comercio, al reducir los tiempos y costos de transporte.
Condiciones del entorno geográfico				X			Es una oportunidad, ya que Colombia cuenta con una gran variedad de recursos, a lo largo y ancho de su geografía, aunque existen zonas donde hay mayor presencia de estos, donde su índice de habitabilidad es más alto, por lo que se pueden considerar como puntos estratégicos para las empresas, ya que allí pueden encontrar mayor cantidad de clientes desarrollo de mercados, lo que influye en su ubicación.
Desastres naturales			X				Es una amenaza, ya que fenómenos como avalanchas, deslizamientos, desbordamientos de ríos, terremotos, entre otros, no solo pueden afectar la infraestructura de las empresas y la normal realización de sus operaciones, sino que afectan la vida de las personas (clientes), que al fin y al cabo son los que les generan ingresos.
Desarrollo regional				X			Es una oportunidad, en Colombia el desarrollo de unas zonas o regiones es más avanzado, en aspectos competitivos y productivos, lo cual les permite alcanzar una reputación o reconocimiento a

							nivel nacional e internacional, por tanto la atracción de mayor cantidad de clientes.
Condiciones ambientales		X					Es una amenaza, ya que fenómenos como avalanchas, deslizamientos, desbordamientos de ríos, terremotos, entre otros, no solo pueden afectar la infraestructura de las empresas y la normal realización de sus operaciones, sino que afectan la vida de las personas, que al fin y al cabo, son los clientes, la razón por la que funcionan y trabajan.
Topografía					X		Es una oportunidad, ya que el territorio Colombiano cuenta con una gran variedad de superficies y relieves, lo que llevaría hacia nuevos hallazgos de minas.

Cuadro 32. Matriz de administración de tiempo “EISENHOWER”.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Q1. Medición de gases todos los días dentro de la mina antes de iniciar labores por personal capacitado. Afiliación a los trabajadores al sistema de Salud, pensión y ARL. Inducción a trabajadores que recién ingresan a la empresa. Entrega de EPP a los trabajadores que ingresan nuevos a trabajar. Pago de prestaciones sociales a los empleados Control detallado de cada uno de los viajes y ventas que realiza la HERCAS SAS en la semana. Pruebas de alcoholemia los días lunes o esporádicamente en la semana.</p>	<p>Q2. Capacitación constante a los empleados de los riesgos a los que están expuestos según el trabajo que desarrollen dentro de la empresa. Realizar pausas activas a los trabajadores. Llevar registros contables y financieros de cada uno de los movimientos que a diario maneja la empresa. Pago de obligaciones tributarias ante las entidades territoriales correspondientes. Mantenimiento constante a cada una de la maquinaria con la que cuenta la mina HERCAS SAS, especialmente de los pulmones de aire. Mantenimiento y revisión periódica de los teléfonos y timbres de emergencia que existen subterráneos dentro de la mina.</p>
NO IMPORTANTE	<p>Q3. Remover la peña que se encuentra en el carbón. Reconocimientos a los empleados en fechas especiales. Implementar el SG.SST en HERCAS SAS. Pago a proveedores Realizar y enviar cuentas de cobro a los clientes que mantienen relación directa o indirecta con HERCAS SAS.</p>	<p>Q4. Revisión de CV ya sean que han llegado a los correos de la empresa o que se encuentren en físico. Revisión de correo electrónico, juntas o reuniones que se organizan en último momento. Elaboración de manual de funciones de cada uno de los cargos que se encuentran en la empresa.</p>

Cuadro 33. Matriz de talento humano 9 cajas.

Potencial	Insuficiente	Aceptable	Excelente	
	Diamante en Bruto	Estrella emergente 1	Futuros líderes	Alto
	Auxiliar de mina	Supervisor.	Auxiliar de Ventas.	
	Dilema 2	Futuro prometedor	Estrella emergente 2	Medio
	Auxiliar de mina.	Siso	Auxiliar de mina.	
	Bajo perfil	Dilema 1	Profesional experimentado	Bajo
	Auxiliar administrativo	Conductor	Contador	
	Desempeño			

Se puede determinar que la creación de procesos estandarizados, de manual de funciones y diseños de puestos de trabajo es de vital importancia para HERCAS S.A.S., debido a que la organización no cuenta con dichos requerimientos, ahora bien, creando estos procesos puede determinar evaluaciones de desempeño para analizar la productividad y otros aspectos acerca del cumplimiento y comportamiento de los colaboradores a la hora de ejecutar sus funciones, ayudará a la organización en analizar mejor la matriz expuesta. Además, la empresa debe generar programas de bienestar que motiven a los colaboradores en cumplir con las actividades y se sientan satisfechos realizando sus labores.

8. PLAN DE MEJORA

8.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA PARA INVERSIONES HC HERCAS S.A.S.

8.1.1 Misión. Implementar procesos de minería modelo a través de operaciones seguras, de bajo costo, con tecnología innovadora, con compromiso social y respeto por el medio ambiente, que cree valor para los accionistas, los empleados, la provincia y el país.

8.1.2 Visión. Ser para el 2025 una empresa minera colombiana de clase mundial con estándares altos de calidad

8.1.3 Objetivos.

- ❖ Ser reconocidos a nivel Nacional e internacional como una de las minas con procesos de extracción segura y amable con el medio ambiente
- ❖ Mantener una comunicación abierta y transparente de mutuo beneficio para las comunidades, autoridades y la empresa
- ❖ Consolidar procesos ambientales que beneficien a la comunidad y a la empresa
- ❖ Identificar y medir el máximo valor posible para la explotación y el procesamiento de los recursos de la operación, considerando escenarios futuros.

8.1.4 Valores Corporativos.

- ❖ **Confianza:** Confiar en nuestros compañeros de trabajo, sin importar su rol o nivel. Compartir información y nuevas ideas de una forma abierta y sincera para alentar la innovación, la creatividad, así como el éxito continuo.
- ❖ **Integridad:** Actuar de manera apropiada y auténtica, ser responsables de las decisiones y actos. Cumplir lo que se promete.
- ❖ **Trabajo en Equipo:** Ser un solo equipo, valorar el trabajo de los demás y trabajar en forma coordinada, complementaria y comprometida.
- ❖ **Honestidad:** Expresar las opiniones con sinceridad y respeto.

- ❖ Profesionalismo: Cumplir el trabajo con excelencia, poner todo de nuestra parte para desarrollar las capacidades y ser responsables por lo que se hace.
- ❖ Mejoramiento Continuo: Aceptar el desafío de la mejora continua para lograr mayor eficacia y eficiencia en el trabajo.
- ❖ Respeto Mutuo: Ser tolerantes y comprensivos con los demás para lograr un ambiente de trabajo sano y productivo.
- ❖ Compromiso con la Seguridad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social:

8.2 PLAN ESTRATEGICO PARA POSICIONAR LA EMPRESA INVERSIONES HERCAS S.A.S.

Cuadro 34. Matriz de posicionamiento estratégico para la empresa.

Ámbito	Variable	Indicador	Escala de Medición
Administración estratégica	Estrategia empresarial	Misión y Visión	Grado de compromiso (alto, medio, bajo)
	Productividad	Ampliación de los proyectos mineros	Relación del % de ganancias
	Capitales y acciones	Implementación de estándares internacionales Responsabilidad social empresarial	Numero de acuerdos internacionales Planes de RSE
Relación con la comunidad y autoridades	Enfoque en los grupos de interés	Comunicación con los grupos de interés Identificación de los stakeholders Conflictos socio-ambientales	Numero de reuniones, mesas de dialogo, actas etc. Mapeo eficiente de los stakeholders
	Aporte de la mina INVERSIONES HERCAS S.A.S.	Numero de programas al año Monto de la inversión	Porcentaje de programas al año
Estrategia de comunicaciones	Propósito de la estrategia	Plan estratégico de comunicación	Existe o no

Ámbito	Variable	Indicador	Escala de Medición
	Medios de comunicación	Tipos de medios de comunicación Relación entre el medio y el mensaje	Directo, masivo, personal Alto, medio, bajo
	Estructura organizacional	Comunicación empresarial	Relación entre clientes internos
	Recursos humanos	Perfiles profesionales	Profesionales Compromiso con la organización

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 35. Estrategias y actividades.

Estrategias	Actividades	Costo
Difusión de programas exitosos	Mensajes simples y atractivos para la población (educación, salud, cadenas productivas etc.)	\$ 1.500.000
Difusión de la participación de la empresa en la sociedad	Auspicios en eventos Crear un programa radial en la localidad	\$4.500.000
Protagonismo de los trabajadores	Testimonios cortos de los trabajadores Programas de fraternidad Anuncios publicitarios	\$ 1.800.000
Programas de apoyo a niños y jóvenes	Áreas de recreación en la mina Becas Apoyo a equipos deportivos	\$10.000.000
Apoyo a programas ambientales	Hacer jornadas de reforestación con la comunidad en donde estén presentes los trabajadores	\$ 3.000.000
TOTAL		\$20.800.000

Fuente. Elaboración propia

8.3 PLANES DE ACCIÓN.


Cuadro 36. Planes de acción.

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
1	Diferenciación	Realizar actividades para que el cliente prefiera comprar a INVERSIONES HERCAS S.A.S.	Plan de comunicaciones “	Todas las del plan	Administradora	Todo el año	\$5.300.000
2	Diferenciación	Establecer políticas de Responsabilidad Social empresarial .	Políticas empresariales	La gerencia debe establecer dichas políticas acordes al sector minero de la región	Gerencia	2022	\$ 1.500.000
3	Mejora	Capacitación empresarial	Implementar programas de capacitación para las diferentes áreas de la empresa	Capacitaciones	Recurso Humano	Todo el año	\$1.500.000
4	Diferenciación	Búsqueda de nuevos proveedores de la empresa.	Implementación del plan de marketing estratégico	Programas de posicionamiento social	Administración	Inicio del 2022	\$1.000.000

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
5	Mejora	Estandarizar los procesos de cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones.	Manuales de procesos y procedimientos	Contratar especialista en estudio de tiempos y movimientos	Administración	2022	\$2.000.000
6	Mejora	Estructurar la Dirección estratégica	Determinar la plataforma estratégica de acuerdo a los objetivos de la empresa	Reestructurar la plataforma estratégica	Administración	Enero 2022	\$1.000.000
7	Diferenciación	Establecer nuevas estrategias, herramientas tecnológicas y factor diferencial en el sector minero para ser reconocidos frente a las demás empresas	Compra de tecnología de punta para mejorar los procesos productivos	Compra de acuerdo a las necesidades de la mina y de sus trabajadores	Gerencia	Enero 2022	\$17.000.000
8	Visibilidad	Creación de página Web y publicidad industrial	Diseñar e implementar la página web de INVERSIONES HERCAS S.A.S.	Contratar un especialista en el diseño y elaboración de la pagina	Gerente	Noviembre 2021	\$2.200.000

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
9	Visibilidad	Posicionamiento de la pagina	Contratar una empresa especialista en posicionamiento	Reconocimiento de la página al momento de seleccionar una empresa del sector	Gerente	Diciembre 2021	\$1.000.000
10	Visibilidad	Realizar la comunicación de la empresa	Tener los perfiles de las redes sociales, con la información de la empresa		Administradora	Diciembre 2021	\$1.000.000
11	Especialización	Realizar la comunicación de la empresa	Subir videos en YouTube mostrando todos los programas sociales en los que la empresa participa	El publicista realiza el video Lo edita y lo sube al canal	Gerente	Realizarlo en diciembre 2021	\$1.000.000
12							
13	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	Contratar capacitaciones y revisión de pago de extras	Administradora	Diciembre 2021	\$ 800.000

No	Tipo de estrategia	Estrategia	Táctica a	Actividad	Responsable	Fecha	Costo
			laboral y pago de extras				
COSTO TOTAL							\$43.300.000

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 97 de 100

9. CONCLUSIONES

Este trabajo permitió hacer un diagnóstico general de la Mina INVERSIONES HERCAS S.A.S. Ubicada en el municipio de Cucunuba, identificando las falencias durante los procesos antes, durante y después del proceso de extracción del mineral en el sector y establecer una reestructuración administrativa y organizacional en algunos de los aspectos encontrados en la realización del mismo

Se diseñó un plan de acción que permite dar solución a aspectos tales como falta de la plataforma estratégica, se planteó una propuesta para una mejora en el reconocimiento de la mina a nivel Nacional e internacional por medio de estrategias que cumplen con uno de los objetivos estratégicos de la empresa


Al implementar el plan de acción, la empresa gozará de importantes ventajas competitivas como; el reconocimiento a nivel sectorial, adquirir nuevos clientes y mantener los que ya se tienen.

De acuerdo al cuadrante en el que se ubicó la empresa HERCAS S.A.S, luego de la aplicación de la matriz PEYEA, indica que esta debe implementar estrategias de tipo conservador, es decir que la hagan permanecer cerca de sus competencias básicas y evite correr demasiados riesgos, pero que a su vez permitan lograr una mayor penetración en el mercado.

La empresa no cuenta con manuales de funciones, manuales de procesos y procedimientos, lo que genera un descontrol a nivel administrativo y operacional ya que no se pueden generar evaluaciones al recurso humano, ni implementar planes de mejora a todo nivel

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

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PÁGINA: 98 de 100

10. RECOMENDACIONES

Inversiones HERCAS S.A.S. debe mejorar los aspectos de talento humano, para mitigar la disminución de rotación de personal, aunque la motivación y las remuneraciones son acordes con la productividad de los colaboradores, que son una fortaleza con las que cuenta la compañía, debe incentivarlas e integrarlas con aspectos como las capacitaciones, adecuaciones del área de trabajo en donde el colaborador se sienta motivado y genere mayor productividad para la organización.


La organización debe optar por la nueva adquisición de tecnologías y herramientas que estén a la vanguardia en el sector minero, que ayuden con los procesos y genere un alto nivel tecnológico para cada producto; además apertura de nuevos canales de comunicación con sus clientes internos y externos de la empresa, creación de oficinas que cuenten con equipos de computación que ayuden a facilitar las tareas, funciones y procesos de los colaboradores.

Además, inversiones HERCAS S.A.S. 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 al nivel regional y nacional.

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

Implementar la elaboración de los manuales de procesos, procedimientos y manuales de funciones los cuales son necesarios para evitar la duplicidad de labores a todo nivel de la organización.

Además, la empresa debe generar programas de bienestar que motiven a los colaboradores en cumplir con las actividades y se sientan satisfechos realizando sus labores.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14
		PAGINA: 99 de 100

BIBLIOGRAFÍA

Henry Mintzberg, La estructuración de las organizaciones. Pág. 231. 1976

Koontz y Weihrich. El proceso administrativo. Pág. 56. 1995

POLÍTICA MINERA DE COLOMBIA Bases para la minería del futuro

Documento con propuestas de lineamientos para la política minera, Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), 2015. Alarcón Juan Ángel.

Reingeniería de Procesos Empresariales. Alvarez, M. (1996). Manual de Políticas y Procedimientos. Mexico.

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Comportamiento organizacional. 1987

Herbert a. Simón. La economía organizacional. Junio del 2007

Hurtado Darío. Principios de Administración. Año 2008. Pág. 78

Pérez Muñoz, Isabel Hernández Arteaga. Economía Solidaria


Aktouf, Omar. La Administración entre la tradición y la renovación. 2019

Ballvé Alberto, Debeljuh Patricia. (2000), Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido

Bentacourt, A. L. (s.f.). Organizaciones.

Calvo Prieto, J. M., Del Fresno, J. M., & González Ravanal, J. M. (2005). Admistración General (bloque específico). España: Mad S.L.

<https://es.db-city.com/Colombia--Cundinamarca--Cucunub%C3%A1>

 UDEC UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 6
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2021-09-14 PAGINA: 100 de 100

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono: (091) 8281483 Línea Gratuita: 018000180414
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: 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*