

**RESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE UNA PYME DEDICADA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR, EN EL
BARRIO “12 DE OCTUBRE”, EN BOGOTÁ COLOMBIA.**

CLARA INÉS MEJÍA ULLOA



**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTA CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA: ADMINISTRACION
BOGOTÁ, 2009.**

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE UNA PYME DEDICADA A LA
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES PARA EL HOGAR, EN EL
BARRIO “12 DE OCTUBRE”, EN BOGOTÁ COLOMBIA.**

CLARA INÉS MEJÍA ULLOA

**Proyecto de Grado para optar al título de
Administradora de Empresas**



**Coordinación de Proyectos
Sandra Hernández
Administradora de Empresas**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA: ADMINISTRACION
BOGOTÁ, 2.009.**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, Junio de 2009

DEDICATORIA

**A Dios, a mis padres, mi hermana
y a mi esposo por su colaboración y
apoyo en el desarrollo del proyecto**

Clara Inés Mejía Ulloa

REFLEXIÓN

Una ostra divisó una perla suelta que había caído en una grieta de una roca en el fondo del océano. Tras grandes esfuerzos, consiguió recobrar la perla y depositarla sobre una hoja que estaba justamente a su lado.

Sabia que los humanos buscaban perlas, y pensó: “Esta perla les tentará, la tomarán y me dejarán a mí en paz”

Sin embargo llegó por allí un pescador de perlas cuyos ojos estaban acostumbrados a buscar ostras, no perlas cuidadosamente depositadas sobre una hoja.

De modo que se apoderó de la ostra (la cual no contenía perla, por cierto) y dejó que la perla rodara hacia abajo y cayera de nuevo en una grieta de la roca.

Sabes exactamente donde mirar.

Por eso no consigues encontrar a Dios.

Anthony de Mello.

AGRADECIMIENTOS GENERALES

Es importante reconocer el apoyo que muchas personas me brindaron durante el transcurso de mi preparación para llegar a ser Administrador de Empresas.

Tomaría una gran cantidad de tiempo mencionar a cada persona que con su apoyo desinteresado me permitieron culminar este proyecto, pero estoy segura que todas me dejaron una enseñanza, lo más importante fue su constante motivación para seguir adelante en momentos difíciles.

Hoy al entrar en la recta final para alcanzar una de mis metas más importantes, doy gracias a Dios por enseñarme el camino a través de estas maravillosas personas y sus conocimientos los cuales enriquecieron la labor de la ejecución de este proyecto.

Espero seguir contando a través de los años con su respaldo, sabiduría y con su amistad a lo largo de mi vida laboral, profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	2
2. Antecedentes y Contexto	4
3. Objetivos	6
4. Justificación	7
5. Marco de Referencia	9
5.1 Análisis Macro	9
5.2 Entorno sectorial y Cadena Productiva	10
5.2.1 Entorno Sectorial	10
5.2.2. Población y Distribución Socioeconómica	11
5.3 Cadena Productiva	12
5.4 Stakeholders	13
5.4.1 Proveedores	13
5.4.2 Clientes	14
5.4.3 Competencia	14
5.4.4 Producto	14
5.4.5 Matriz Dofa	15
6. Gestión de Mercadeo	16
6.1 Portafolio de Productos y Servicios	16
6.1.1 Productos	16
6.1.2 Servicios	18
6.2 Precios	19
7. Marco Metodológico	20
7.1 Matriz para el análisis de situación del MMGO	20
7.2 Planeación Estratégica	21
7.3 Gestión de Mercados	27
7.4 Cultura organizacional	28
7.5 Estructura organizacional	29

7.6 Producción	36
7.7 Finanzas	39
7.8 Gestión Humana	43
7.9 Exportaciones	51
7.10 Importaciones	52
7.11 Logística	53
7.12 Asociatividad	55
7.13 Comunicación e Información	58
7.14 Innovación y conocimiento	61
7.15 Medio Ambiente	63
8. Despliegue del Plan	65
9. Conclusiones	66
Referencias Bibliográficas	67
Anexos	69

INTRODUCCIÓN

El proyecto que realice es un modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO) de la universidad EAN, que tiene como fin ayudar a las compañías que no cuentan con una estructuración organizacional.

De alguna forma, el diseño y evaluación de un proyecto, puede considerarse como la síntesis misma de todos los estudios realizados durante el desarrollo de mi carrera, en el transcurso de actividades propias y sin que requiera de un mayor conocimiento sobre muchos temas específicos, sino más bien como la aplicabilidad de una planificación y proyección empírica, con el objeto de poner en práctica los conocimientos en la reestructuración de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles.

Este trabajo se hizo con el fin de identificar los problemas que tiene la pyme Muebles Mejía. Para desarrollar el enfoque del proyecto se presentaran la matriz para el análisis de situación del modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO).

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existen factores que generan inconvenientes en la creación de empresa, la base de fundamentar una compañía es observar qué aspectos son relevantes en el momento de generar soluciones apropiadas para analizar cómo se conforma y desarrolla una organización.

En la ciudad de Bogotá, en el barrio Jorge Eliécer Gaitán 12 de Octubre, se encuentra ubicado un taller de muebles para el hogar, en el cual se realizará una reestructuración teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional observado.

Se debe destacar como primera medida la problemática en la proyección de ventas, pues no existe un área que mida la influencia que se tiene en el sector y como se comporta la competencia frente a este aspecto, es decir, no cuenta con estructuración de departamentos, ni se tiene en cuenta la capacidad de producción.

En un segundo aspecto se denota la falta de liquidez de capital de la pyme, este factor no ha dejado implementar el desarrollo y crecimiento de la misma, los costos del arriendo de un local en este sector generan una inversión con la que aun no se cuenta.

Igualmente se carece en el desarrollo de tecnología y en espacio físico, lo cual se ve reflejado en la poca participación con la que se cuenta en el mercado, dejando que los competidores se posicionen en el sector.

Por otra parte el eje ambiental se ha visto afectado tanto por los cambios climáticos como por la destrucción del mismo hombre, olvidando que la fuente de trabajo esta en gran parte dada por la naturaleza.

Dando como referentes los ulteriores mencionados se debe analizar que existe la experiencia y conocimiento para realizar una reestructuración organizacional, teniendo en cuenta la capacidad que se tiene para poder competir, generando estrategias que sirvan como apoyo al fortalecimiento de la problemática que se encuentra en el taller de muebles para el hogar.

Como aspecto fundamental se debe exponer la reestructuración del negocio, es decir, conformar áreas como mercadeo, ventas, producción, financiera y administrativa que puedan mostrar el reflejo de la compañía para realizar un estudio frente al mercado.

Es importante tener en cuenta la capacidad de desarrollo que se tiene para fomentar la industria y que pueda ser competitiva en el mercado cambiante, reflejando a los competidores el conocimiento en la aplicación del producto.

2 ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Según el periódico portafolio, la economía colombiana esta compuesta en un 60% por empresas de tipo familiar las cuales contribuyen de forma significativa al desarrollo económico del país, lo cual las consolida como grandes eslabones de oportunidad laboral y desarrollo económico.

La pyme es una organización heterogénea y compleja sobre la cual, no se han puesto de acuerdo los países para su caracterización en la aproximación cuantitativa. Pese a la gran importancia que tienen las pymes para las economías del mundo, es poco lo que se conoce en detalle sobre ellas.

Hoy en día en la Unión Europea el 98% de las empresas son catalogadas como mipyme, las cuales generan 75 millones de empleos equivalentes a 2/3 del total de los empleos del área. En promedio, cada una de estas empresas da trabajo a cuatro personas incluyendo al gerente y posee activos de 500.000 euros.

Sin embargo, la disparidad en cuanto a la clasificación de las pymes, hace que el estudio de las mismas se dificulte y por lo consiguiente no se concrete con exactitud que tipo de clasificación debe emplearse.

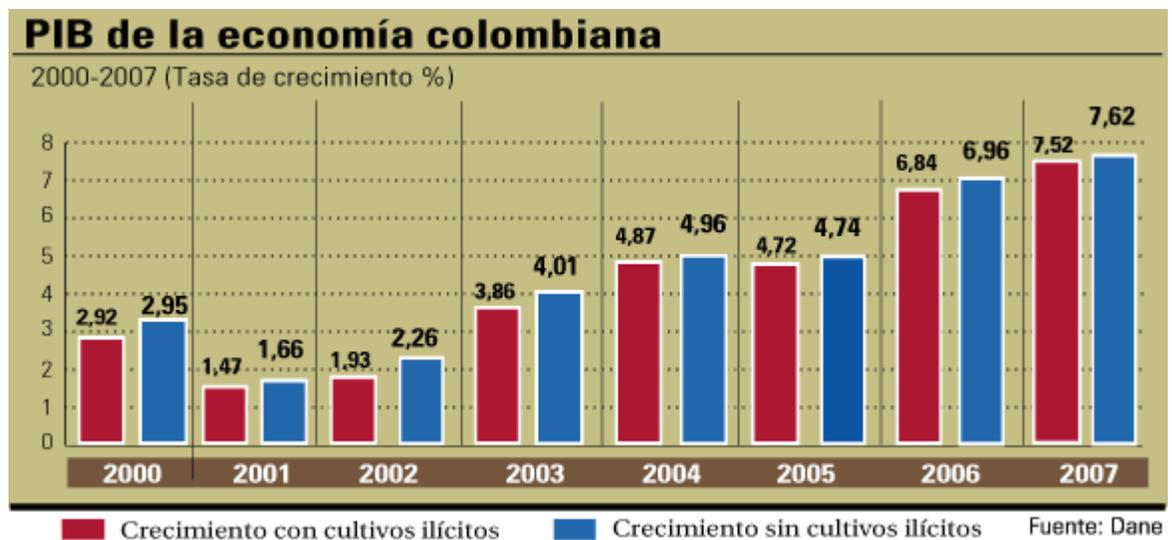
No obstante, el aporte que estas empresas hacen a la economía de un país se mide desde la generación de empleo hasta el incremento de la productividad en un sector específico, teniendo en cuenta que sus gastos administrativos y de personal son mínimos, y el capital humano con el que se cuenta es idóneo respecto a las labores que se deben realizar, a fin de utilizar y optimizar los recursos destinados a cada actividad.

En Colombia, la pequeña empresa genera el 16% de los puestos industriales, sector en el cual están ubicadas las empresas de manufactura y producción de artículos.

Esta situación puede constituirse en un factor importante al momento de establecer estrategias de apoyo a las pequeñas industrias, con el fin de consolidarse como la base del desarrollo económico del país.

Es de resaltar que una de las deficiencias que se evidencian es que las pymes ubicadas en el sector industrial participan en un porcentaje reducido en el crecimiento del PIB, puesto que el sector de la construcción está jalonando la actividad económica del país, mientras que el sector industrial y agropecuario ha reducido su participación en este aspecto.

El país está llamado a fortalecer el sector manufacturero, a través de incentivos que permitan que las pymes dedicadas a la transformación de materia prima para la fabricación de productos para el hogar (caso aplicado muebles), aporten de forma relevante al desarrollo de nuevos sectores en incipiente explotación en el ámbito nacional e internacional. (el portafolio.com)



Gráfica 1. Producto interno Bruto de la Economía Colombiana

Fuente: Periódico Portafolio. 28 de marzo de 2.008.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar la Reestructuración Organizacional de una pyme dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar, con el fin de generar un ordenamiento de las áreas para obtener un beneficio económico, en un taller existente en el barrio Jorge Eliécer Gaitán 12 de Octubre en Bogotá, Colombia.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO) de la universidad EAN
- Efectuar el plan estratégico corporativo de la organización.

4 JUSTIFICACION

La importancia de este estudio radica en el conocimiento que se tiene acerca del sector de los muebles en donde se realizará el plan de negocio, la implementación ayudará a resolver un problema relevante y es la reestructuración de una organización la que busca fomentar mayor competencia y participación en el mercado para lograr que su imagen se refleje ante el consumidor.

Esta investigación se considera relevante debido a que se solucionará la problemática de la empresa a la cual se le realizará el plan de negocio, es importante tener en cuenta que generar inversión en esta compañía dará un buen reconocimiento para competir frente a otras organizaciones, incrementando la producción y proyección de ventas para obtener mayor rentabilidad.

Para alcanzar estos resultados se debe tener en cuenta que hoy en día se cuenta con un taller de muebles en el barrio Jorge Eliécer Gaitán 12 de Octubre del cual se desarrollará el plan de negocio, es importante tener una base fundamental ya que se tiene todo el conocimiento del producto y del sector.

Un aspecto fundamental es la parte tecnológica, aunque en este momento el taller cuenta con las máquinas y utensilios necesarios para la realización del producto, se debe tener en cuenta que en su crecimiento la organización va a requerir mejor tecnología para la implementación de la actividad.

En la parte ambiental se quiere generar una cultura en la cual se reutilice la madera con el fin de cuidar la tala de árboles, es decir, de los muebles que se desechen la madera ésta será nuevamente usada para producir otros estilos de muebles.

El análisis que se ha realizado muestra que fomentar la industria ayuda al sector económico y social del país, pues la generación de empleo es un índice en el cual se debe influir para aportar a esta problemática. Cabe destacar que la idea es

beneficiarse con personas que no cuente con un nivel básico de educación.

Estos aspectos mencionados anteriormente muestran como se puede fortalecer una empresa y los motivos por los cuales es conveniente reestructurar la misma.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 ANALISIS MACRO

La cadena productiva de madera y muebles de madera comprende las actividades de explotación de la madera, aserrado y fabricación de muebles y accesorios - excepto los que son principalmente metálicos o de otros materiales-. No incluye la reforestación comercial, necesaria para la obtención de la materia prima básica.

Las condiciones climatológicas existentes en los países del trópico hacen que se potencien los resultados productivos de los bosques. Colombia obtiene, gracias a su ubicación, beneficios especiales derivados de esta industria. A diciembre de 2002, la superficie total reforestada (comercial y protectora) en Colombia se estimó en cerca de 500.000 hectáreas, de las cuales 200.000 se reforestaron con fines industriales. Los departamentos líderes en esta actividad fueron Antioquia (17,1%), Valle (13,2%), Cundinamarca (11,9%), Cauca (10,2%) y Boyacá (7,3%).

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos. En 2001 existían en Colombia 460 establecimientos productores de madera y muebles de madera y 13.907 personas empleadas en las actividades que conforman la cadena.

Las principales empresas de la industria de los muebles son: Pizano S.A; Muebles y Almacenamiento Técnico, Carvajal S.A; Tableros, Maderas de Caldas S.A, Ima-Industria de Artículos de Madera S.A, Industrias Spring S.A., Industria de Muebles del Valle Ltda., Inval Muebles y Accesorios Ltda., Manufacturas Terminadas S.A y Maderas del Darién S.A. (Madera y muebles de madera, 2009)

5.2 ENTORNO SECTORIAL Y CADENA PRODUCTIVA

5.2.1 ENTORNO SECTORIAL

La localidad de Barrios Unidos está compuesta por 41 barrios, según datos del Departamento Administrativo de Planeación Distrital, y se encuentra dividida en cuatro zonas denominadas actualmente UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal), establecidas con base en los criterios estipulados en el P.O.T. (Plan de Ordenamiento Territorial) de Bogotá:

Num	NOMBRE	ESTRATO	UPZ
1	ALCAZARES	4	ALCAZARES
2	ALCAZARES NORTE	4	ALCAZARES
3	BAQUERO	4	ALCAZARES
4	BENJAMIN HERRERA	3	ALCAZARES
5	COLOMBIA	3	ALCAZARES
6	CONCEPCION NORTE	4	ALCAZARES
7	DOCE DE OCTUBRE	3	DOCE DE OCTUBRE
8	EL ROSARIO	3	SALITRE
9	ENTRERIOS	4	LOS ANDES
10	JORGE ELIÉCER GAITAN	3	DOCE DE OCTUBRE
11	JOSE JOAQUIN VARGAS	4	DOCE DE OCTUBRE
12	JUAN XXIII	3	ALCAZARES
13	LA AURORA	3	ALCAZARES
14	LA CASTELLANA	5	LOS ANDES
15	LA ESPERANZA	4	ALCAZARES
16	LA LIBERTAD	3	DOCE DE OCTUBRE
17	LA MERCED NORTE	3	ALCAZARES
18	LA PATRIA	3	DOCE DE OCTUBRE
19	LA PAZ	3	ALCAZARES

Num	NOMBRE	ESTRATO	UPZ
20	LOS ANDES	4	LOS ANDES
21	MENDIGUACA	4	LOS ANDES
22	METROPOLIS	4	DOCE DE OCTUBRE
23	MUEQUETA	4	ALCAZARES
24	ONCE DE NOVIEMBRE	3	ALCAZARES
25	POLO CLUB	4	DOCE DE OCTUBRE
26	POPULAR MODELO	4	DOCE DE OCTUBRE
27	QUINTA MUTIS	4	ALCAZARES
28	RAFAEL URIBE	3	ALCAZARES
29	RINCÓN DEL SALITRE	4	DOCE DE OCTUBRE
30	RIONEGRO	3	LOS ANDES
31	SAN FELIPE	4	ALCAZARES
32	SAN FERNANDO	3	DOCE DE OCTUBRE
33	SAN FERNANDO OCCIDENTAL	3	DOCE DE OCTUBRE
34	SAN MARTIN	4	LOS ANDES
35	SAN MIGUEL	3	DOCE DE OCTUBRE
36	SANTA MONICA	4	ALCAZARES
37	SANTA SOFIA	3	ALCAZARES
38	SEVILLA NORTE	4	LOS ANDES
39	SIETE DE AGOSTO	3	ALCAZARES
40	SIMON BOLIVAR	3	DOCE DE OCTUBRE
41	VIZCAYA	4	LOS ANDES

Tabla 1. Unidad Zonal barrios Unidos.

Fuente: Plan de ordenamiento territorial de Bogotá

5.2.2 POBLACIÓN Y DISTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA

La reciente información entregada por el Departamento Administrativo de Planeación Distrital, considera que la proyección de población para 1999 fue de 211.140 y para el 2000 de 216.570 habitantes de la localidad.

El estrato predominante de la localidad es el 3, como se puede observar en la tabla 2.

ESTRATO	POBLACION
3	64%
4	33%
5	2%
NR	1%

Tabla 2. Estratificación de la unidad zonal Barrios Unidos
Fuente: Plan de ordenamiento territorial de Bogotá

Su desagregación, de acuerdo con criterios socioeconómicos muestra que el 96.5% de su población se concentra en los estratos 3 (112.634) y 4 (57.744), característica que se extiende al 88.6% de los barrios en la localidad.

Igualmente la desagregación poblacional por estratos socioeconómicos muestra que 112.634 habitantes corresponden al estrato 3, 57.744 al 4 y 3.966 al 5. (Generalidades de la localidad de Barrios Unidos, 2009)

5.3 CADENA PRODUCTIVA

En la Localidad se encuentra una gran variedad de empresas que se concentran especialmente en sectores como la Avenida Caracas, 7 de agosto, avenida 68, calle 72, calle 80 y carrera 30. La mayoría de las empresas que están ubicadas en la localidad se pueden enmarcar dentro de la economía informal, es decir, son empresas muy pequeñas.

En la localidad, son múltiples las actividades económicas que se desarrollan existiendo, por ejemplo, venta de víveres y elementos para el hogar (supermercados, hipermercados), venta de calzado, venta de ropa, talleres de mecánica, venta de repuestos para vehículos, fabricación de muebles, venta de

muebles, etc.

Sin embargo, son dos las actividades que más se destacan en la localidad:

- Las relacionadas con el sector automotriz
- Las relacionadas con el sector de las maderas

Establecimientos de mecánica, metalmecánica, comercio de partes de automotores y venta de comida, se ubican en algunos barrios como el 7 de Agosto, Benjamín Herrera y La Paz. En la zona del 12 de Octubre y el Gaitán se ubican los almacenes especializados en fabricación y reparación de muebles y en el barrio Rionegro se desarrollan varias actividades económicas. Los barrios que corresponden al estrato 4 y 5 como la Castellana y el Polo Club están siendo utilizados como oficinas a puerta cerrada. Y en los barrios como Alcázares, Modelo Norte, Andes, J. Vargas y Colombia, se observa la coexistencia de establecimientos comerciales con áreas residenciales. (Generalidades de la localidad de Barrios Unidos, 2009)

5.4 STAKEHOLDERS

En los stakeholders podemos encontrar el entorno interno de la empresa, teniendo en cuenta.

5.4.1 PROVEEDORES:

- Espumados S.A.
- Siprex
- Tejidos gaviota
- Lintex
- Hactan S.A.
- Bóxer Ltda.
- Pega caucho Ltda.
- Grapas gema

- Puntillas el caballo
- Maderas aponte

5.4.2 CLIENTES.

Cientes Mayoristas - Almacenes

- Muebles Venus
- Muebles finos y exclusivos
- Muebles arte y decoración
- Moblar Ltda.

Cientes Minoristas - Personas Naturales

5.4.3 COMPETENCIA

Talleres de muebles para el hogar

5.4.4 PRODUCTO

Los productos fabricados en la pyme Muebles Mejía son de alta calidad ya que los proveedores tienen unos excelentes insumos. En cuanto al precio se estableció el costo promedio de todos los talleres de muebles en el sector, la diferencia de nuestro bien es la oportunidad de pago y la calidad.

5.4.5 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS DE LA EMPRESA	OPORTUNIDADES DEL MERCADO
1. La calidad de los productos e insumos 2. Los clientes referenciados del taller de muebles 3. Innovación de productos	1. Existe un nicho de mercado en el barrio Gaitán 12 de octubre 2. Los canales de distribución son competitivos frente a otros
DEBILIDADES DE LA EMPRESA	AMENAZAS DEL MERCADO
1. No existe un direccionamiento estratégico 2. No hay liquidez de capital para la inversión inicial del negocio	1. Competencia desleal al vender los productos a los almacenes y a los clientes directos. 2. No se cuenta con todas las maquinas y tecnología necesario para realizar producción en serie

Tabla 3. Matriz Dofa.

Fuente: Autora

6 GESTION DE MERCADEO

6.1 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

6.1.1 PRODUCTOS

FICHA TECNICA LINEA TAPICERIA MUEBLES
MODULAR L MODULAR 3 PIEZAS SOFÁ DOS PUESTOS SOFÁ TRES PUESTOS MÓDULOS BASTIDORES DECORATIVOS
MATERIAL
1 BLOQUE DE SAJO 1 LIBRA DE PUNTILLAS ¼ DE COLBON 3 MTROS DE NOSSA 12 GRAPAS 3 LONAS 2 LAMINAS 2 CM ESPUMA 1 LAMINA 5 CM ESPUMA 1 LAMINA 13 CM ESPUMA

Tabla 4. Ficha Técnica Línea de Tapicería.

Fuente: Autora



FICHA TECNICA
LINEA COMEDOR

DECO

MATERIAL

2 BLOQUES DE CEDRO
3 LAMINAS DE TRIPLEX
3 PLIEGOS DE LIJA
1/2 DE COLBON
1 GALON DE SELLADOR
1 GALON DE LACA
TINTILLA 1/2 GALON

Tabla 5. Ficha Técnica Línea de Comedores.

Fuente: Autora



FICHA TECNICA
LINEA JUEGO DE ALCOBA
DECO
MATERIAL
2 BLOQUES DE CEDROS 2 LAMINAS DE TRIPLEX 5 PLIEGOS DE LIJA 8 CORREDERAS 4 PARES DE GRAPAS 1 GALON DE SELLADOR 1 GALON DE LACA TINTILLA 1/2 GALON

Tabla 6. Ficha Técnica Línea Juego de Alcoba.

Fuente: Autora



6.1.2 SERVICIOS

- Tapizado
- Venta al por mayor y detal en punto de exhibición
- Productos en consignación en el almacén

6.2 PRECIOS

LINEA TAPICERIA MUEBLES	PRECIOS
MODULAR L	\$ 700.000
MODULAR 3 PIEZAS	\$ 800.000
SOFÁ DOS PUESTOS	\$ 300.000
SOFÁ TRES PUESTOS	\$ 350.000
MÓDULOS	\$ 85.000
BASTIDORES	\$ 15.000
DECORATIVOS	\$ 12.000

LINEA COMEDOR	PRECIOS
DECO MICA BAHAMAS	\$ 1.339.000
DECO ROBERTA ALLEN	\$ 999.000
DECO MICA FIONA	\$ 1.279.000
DECO ROBERTA ALLEN MOONLIGHT	\$ 699.000
DECO NICA TIZIANO	\$ 1.249.900

LINEA JUEGO DE ALCOBA	PRECIOS
DECO ALCOBA VERONA	\$ 1.299.000
DECO ALCOBA DOMINIC	\$ 1.450.000
DECO ALCOBA GINEBRA	\$ 1.600.000

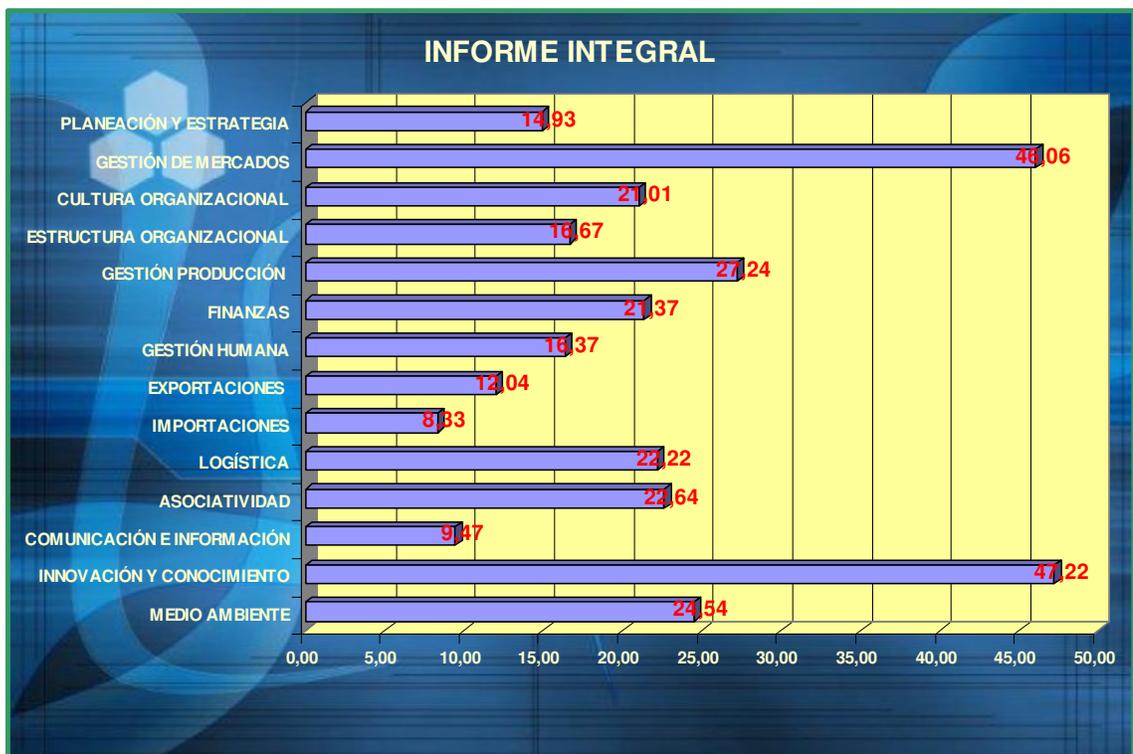
Tabla 7. Precios de las líneas de fabricación.

Fuente: Autora

7 MARCO METODOLOGICO

En este punto se realizará un análisis del modelo para la modernización de la gestión de organizaciones, en el cual se creará una estrategia por el menor estadio donde se encuentre la empresa, como anexos se mostrará la matriz de cada estadio.

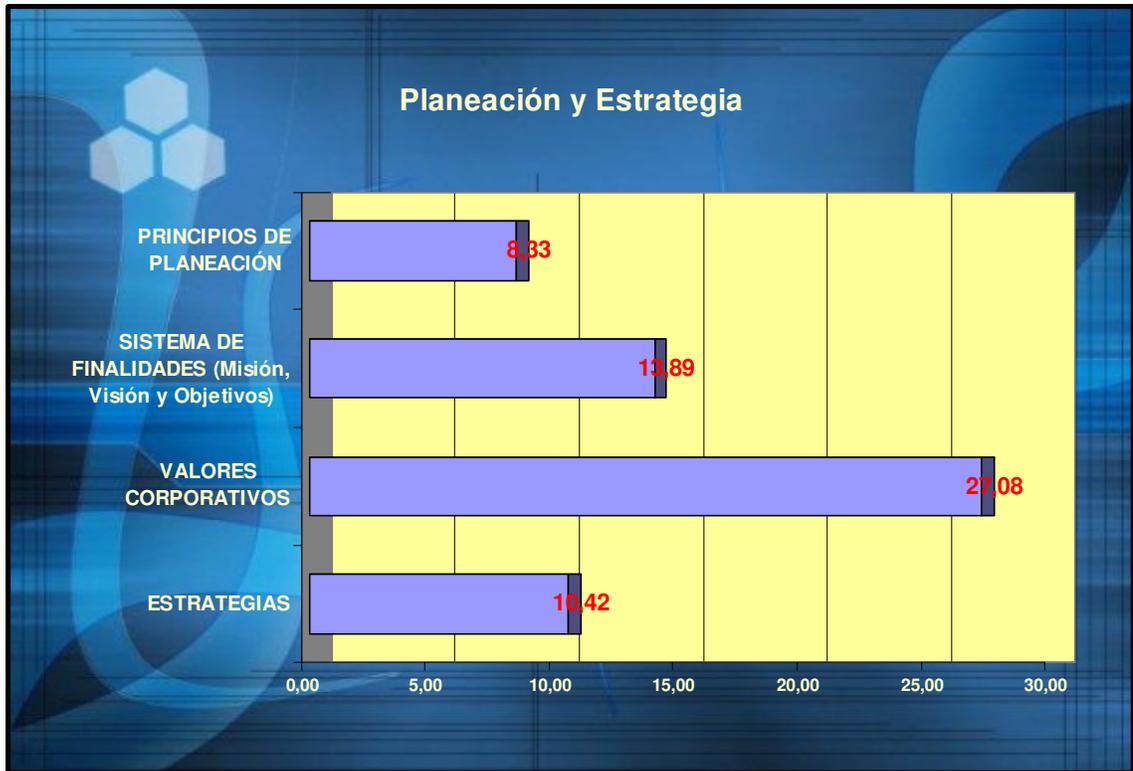
7.1 MATRIZ PARA EL ANALISIS DE SITUACIÓN DEL MMGO



Gráfica 2. Informe Integral

Fuente: Matriz modelo MMGO

7.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA (Anexo A)



Gráfica 3. Planeación y Estrategia

Fuente: Matriz modelo MMGO

Principios de Planeación

Estadio: La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.

Estrategia: Implementar un manual de procesos donde se establezcan los pasos para tener una buena planeación, esto se logrará a través de una persona especializada en la realización de manuales para procesos de las organizaciones.

Estadio: Tienen personas capacitadas en planeación.

Estrategia: Capacitar cada persona que ingrese a laborar en la pyme Muebles Mejía según las funciones de su cargo.

El personal operativo será capacitado por uno de los dueños de la empresa, ya que el conocimiento y la experiencia que se tiene son suficientes para lograr una buena formación del personal operativo.

Para las funciones administrativas se realizará igualmente la capacitación, esta la dará la gerente por sus conocimientos y estudios en la parte administrativa.

Estadio: El uso de indicadores es mínimo

Estrategia: Se implementará un indicador como análisis de medida. A continuación se muestra un modelo de indicador.

INDICADOR	
PROCESO	PLANEACION ESTRATEGICA
NOMBRE DEL INDICADOR	PORCENTAJE DEL AVANCE DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
FORMULA	$(\text{PORCENTAJE EJECUTADO} / \text{PORCENTAJE PROGRAMADO}) * 100$
PERIODICIDAD DEL CALCULO	TRIMESTRAL
NIVEL DE REFERENCIA	60%
MEDIDA	UNIDAD
ESCALA	PORCENTAJE
TIPO DE INDICADOR	EFICACIA
TENDENCIA	CRECIENTE
RESPONSABLE DEL CALCULO	CLARA INÉS MEJÍA ULLOA

Tabla 8. Indicador Planeación Estratégica.

Fuente: Autora

Sistemas de Finalidades (Misión, visión y objetivos)

Estadio: La visión de futuro no ha sido estructurada

Estrategia: Visión: Ser reconocidos en el ámbito nacional en el sector de muebles para el hogar, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, fortaleciendo nuestra principal fuente de publicidad a través de los stakeholders con un excelente servicio, calidad y economía.

Estadio: Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.

Estrategia: Se publicaran los valores corporativos de la empresa.

Misión: Muebles Mejía es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles para el hogar con un alto sentido de pertenecía en los gustos y preferencias de los clientes, logrando satisfacer las necesidades de los consumidores con eficiencia y eficacia en el supply chain de nuestro producto.

Visión: Ser reconocidos en el ámbito nacional en el sector de muebles para el hogar, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, fortaleciendo nuestra principal fuente de publicidad a través de los stakeholders con un excelente servicio, calidad y economía.

Objetivos Estratégicos

Corto Plazo

- Capacitar al personal en las diferentes áreas para lograr la máxima calidad del producto.
- Parametrizar e implementar un software contable para controlar las finanzas de la compañía.
- Contactar clientes referenciados para ser competitivos en la demanda.
- Abrir un punto de exhibición de muebles para el hogar en el barrio 12 de octubre Jorge Eliécer Gaitán

Mediano Plazo

- Aumentar la capacidad de producción en un 50% frente al mercado.
- Participar en ferias y exposiciones para lograr reconocimiento ante el mercado de muebles para el hogar.
- Iniciar la exportación de muebles a otros países.

Largo Plazo

- Abrir puntos de ventas en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá
- Tener una alta participación en el mercado de muebles para el hogar
- Ser grandes exportadores de muebles, logrando el reconocimiento de la marca

Valores Corporativos

Estadio: No se han definido sistemas de información para valores.

Estrategia: Con las publicaciones que se van a realizar de los sistemas de finalidad, se genera un ámbito expuesto de los medios de información, igualmente se realizará una capacitación de personal donde se incluirá los aspectos de valores para generar un sentido de pertenencia en los empleados.

Estrategias

Estadio: Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta

Estrategia: Se implementará el siguiente flujo de caja, en el cual se mostrará el movimiento efectivo de la compañía.

FLUJO DE CAJA

FECHA

Miles de pesos

CONCEPTO	LUN 3	MART 4	MIER 5	JUEV 6	VIER 7	LUN 10	MART 11	MIER 12	JUEV 13	VIER 14	LUN 17	MART 18	MIER 19	JUEV 20	VIER 21	LUN 24	MIER 26	VIER 28	LUN 31	PRE	PPTO	Diferencia	
	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	EJE	Eje	Inic	Eje-Ini
INGRESOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Particulares																						0	0
Rete fuente																						0	0
Tarjeta de Credito																						0	0
EGRESOS OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras																						0	0
Honorarios tapiceros, ventas																						0	0
Sueldos																						0	0
Aportes																						0	0
Prestaciones sociales																						0	0
Honorarios Admón, científicos																						0	0
Impuestos																						0	0
Servicios																						0	0
Arriendo																						0	0
Retefuente																						0	0
Diversos																						0	0
Comision																						0	0
Otros																						0	0
TOTAL EGRESOS OPERACIO.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGR. - EGRE. OPERACIO.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses																						0	0
Bancos																						0	0
PRESTAMOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos bancarios																						0	0
PAGO PRESTAMOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Préstamos Bancarios																						0	0
Otros																						0	0
EGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses																						0	0
Gastos bancarios																						0	0
Contribución 4 x 1000																						0	0
Activos fijos																						0	0
Remodelaciones																						0	0
Equipo computo y comunicaciones																						0	0
Bancos																						0	0
TOTAL OTROS INGR. - EGRE.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO MOVIMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO CAJA ANTERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISPONIBLE EFECTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO BANCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANCOS																							

Tabla 9. Flujo de Caja

Fuente: Autora

Estadio: El sistema de información es para registrar transacciones.

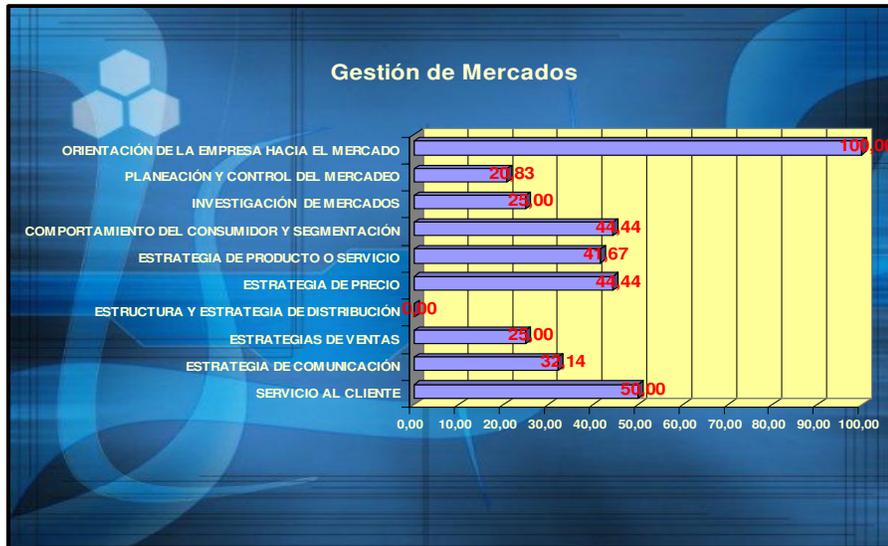
Estrategia: Con la implementación del flujo de caja se van a mostrar todas las transacciones registradas por la compañía, teniendo en cuenta lo presupuestado con lo ejecutado.

CONCLUSIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Con la implementación de los valores corporativos, de la identificación y evaluación de los fines estratégicos, la compañía logrará incrementar las posibilidades de éxito debido a que los empleados tendrán sentido de pertenencia por ende trabajarán con mas ánimo para cumplir con los objetivos y metas propuestas de la organización.

En este aspecto se tiene en cuenta la toma de decisiones, debido a que los aspectos internos de la organización son los que forma a la empresa, si el modelo estratégico es funcional los clientes se verán atraídos por la forma como son atendidos.

7.3 GESTION DE MERCADOS (Anexo B)



Gráfica 4. Gestión de Mercados

Fuente: Matriz modelo MMGO

Estrategia de comunicación

Estadio: No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.

Estrategia: Se tienen tarjetas de presentación y se realizará un brochure en donde se muestre toda la empresa, es decir, en la primera hoja la estructura organizacional, en la segunda el producto, en la tercera los precios y en la cuarta los contactos, se repartirán volantes y habrán pendones en diferentes puntos del sector que señalen el negocio.

CONCLUSIONES DE GESTION DE MERCADOS

La empresa penetrará el mercado con las distintas tácticas de publicidad para lograr una visión integral ante los competidores, como en el sector ya conocen el

taller de muebles las técnicas e instrumentos de merchandising que se le aporten a la compañía crearán el valor agregado para su reconocimiento.

7.4 CULTURA ORGANIZACIONAL (Anexo C)



Gráfica 5. Cultura Organizacional

Fuente: Matriz modelo MMGO

Desarrollo y reconocimiento

Estadio: No se trabaja referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Estrategia: Se buscará como primera medida penetrar el mercado local en la ciudad de Bogotá en el barrio Jorge Eliécer Gaitán, 12 de octubre y luego investigar el mercado nacional para posicionarse en el mismo.

CONCLUSIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Con la estrategia de cultura organizacional se desea que la pyme ingrese al mercado como una de las mejores empresas de muebles del sector, para esto es necesario crear un equipo de trabajo con un clima organizacional que detecte problemas dentro de la compañía, para ser fortalecidos por el grupo y así reflejar un buen trabajo en el producto y en el mercado.

Las normas, los hábitos y el valor de los empleados generarán la penetración y posicionamiento de la empresa en el mercado.

7.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Anexo D)



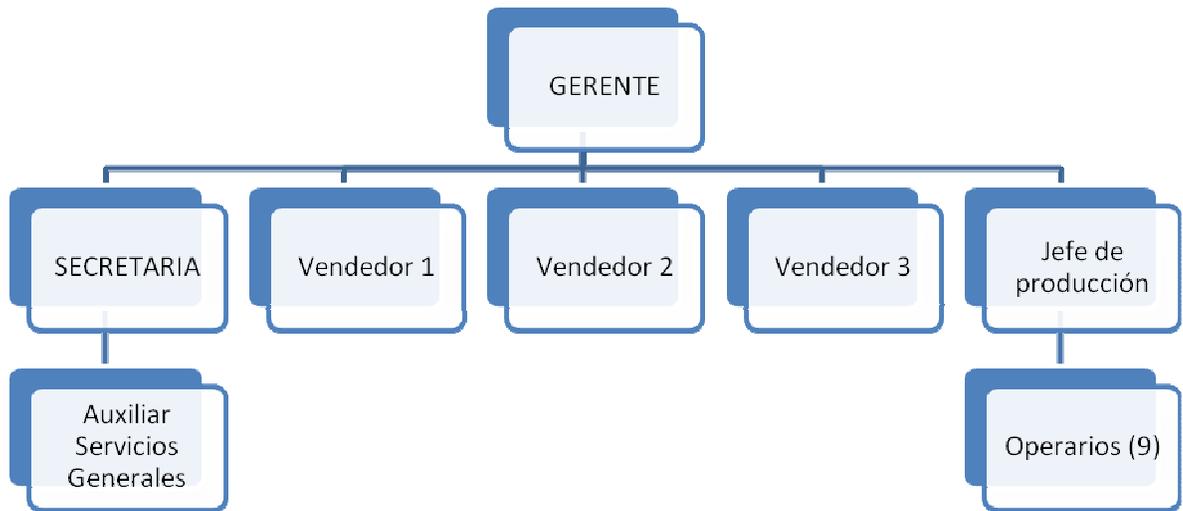
Gráfica 6. Estructura Organizacional

Fuente: Matriz modelo MMGO

Procesos para la estructuración

Estadio: La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.

Estrategia: Se realiza el organigrama en el cual se muestran los cargos específicos de la empresa.



Gráfica 7. Organigrama de la compañía
Fuente: Autora

Control sobre la estructura

Estadio: Los roles están establecidos y se controla su cumplimiento.

Estrategia: se establecen los roles con la formación, conocimiento, competencias y responsabilidades de cada cargo.

GERENTE GENERAL

Formación y conocimientos:

Título Profesional de: Economista, Administrador de Empresas o Ingeniería Industrial.

Experiencia mínima de 5 años tipo empresarial y/o gerenciamiento de empresas con amplio conocimiento del sector de muebles y comercialización de productos para el hogar.

Competencias:

- Capacidad de dirección.
- Destrezas para la negociación
- Flexibilidad mental de criterios
- Capacidad de Síntesis
- Perspectiva estratégica
- Experiencia en gestión de empresas de comercialización de productos para el hogar
- Conocimiento del sector de muebles
- Gran capacidad de pro actividad
- Trabajo en equipo
- Buena comunicación
- Negociación efectiva y relaciones personales
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

Principales Responsabilidades:

- Planificar y ejecutar planes de desarrollo para el comercio de muebles para el hogar a escala local y con proyección a nivel más amplios.
- Dirigir y controlar funciones administrativas y financieras.
- Desarrollar y controlar eficiente y eficazmente los sistemas organizativos.
- Ejecutar el pensamiento estratégico, a través de la misión y visión de la empresa, líder del desarrollo organizacional, asumiendo la representatividad legal y constituyéndose en la instancia ejecutiva.

SECRETARIA EJECUTIVA

Formación y conocimientos

Estudiante de últimos semestres de Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o técnico profesional en secretaria ejecutiva o general.

Competencias:

- _Habilidades para la obtención y análisis de información
- Conocimiento de herramientas informáticas. Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado.
- Aptitud de trabajo en equipo.
- Tolerancia a la presión
- Capacidad para adaptarse a los cambios
- Capacidad de crear, innovar e implementar
- Con visión global del negocio de la empresa
- Manejo de inglés hablado y escrito del 50%
- Carácter, personalidad, hábitos y estilos proactivos y de alto estándar profesional.

Principales Responsabilidades:

- Encargada de realizar las funciones administrativas inherentes al cargo de Secretaria, colaborando así al óptimo funcionamiento de la Empresa
- Labores de atención a clientes internos y externos.
- Realizar y recibir llamados telefónicos
- Coordinar las tareas de contabilidad y tesorería

- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.

VENDEDORES

Formación y conocimientos

Estudiante Profesional Universitario de carreras a fines a mercadeo y ventas con experiencia en ventas de productos para el hogar.

Competencias:

- Destrezas para la negociación
- Manejo De Office.
- Flexibilidad mental de criterios
- Habilidades para la obtención y análisis de información
- Tolerancia a la presión
- Manejo y buena atención a clientes

Principales Responsabilidades:

- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Cumplimiento entrega de reportes semanales al gerente
- Diseño de nuevas estrategias comerciales.

JEFE DE PRODUCCION

Formación y conocimientos:

Ingeniero industrial, o estudios afines. Experiencia en supervisión y manejo de grupos. Experiencia en montajes, organización y métodos en la industria de la fabricación de muebles en madera.

Competencias:

- Trabajo en Equipo
- Proactivo
- Orientación hacia el cliente
- Flexibilidad
- Autocontrol
- Resolución de conflictos

Principales Responsabilidades:

- Ejecutar los programas de producción.
- Dirigir el personal a su cargo y asignar sus funciones.
- Programar y ejecutar los requerimientos de materiales y suministros.
- Presentar reportes de avances de la producción, consumo de materiales y rendimiento del personal a su cargo.
- Controlar los materiales y los equipos que maneja.
- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

OPERARIOS

Formación y conocimientos

Técnico en operación y acabado industrial, con sólidos conocimientos en ebanistería y elaboración de muebles.

Conocimiento y habilidades técnicas para el cargo, Conocimiento básico de manipulación de materia prima como la madera, la tela y técnicas de acabado y pintado.

Competencias:

- Trabajo en Equipo
- Responsabilidad y cumplimiento
- Habilidad y agilidad en los procesos asignados.

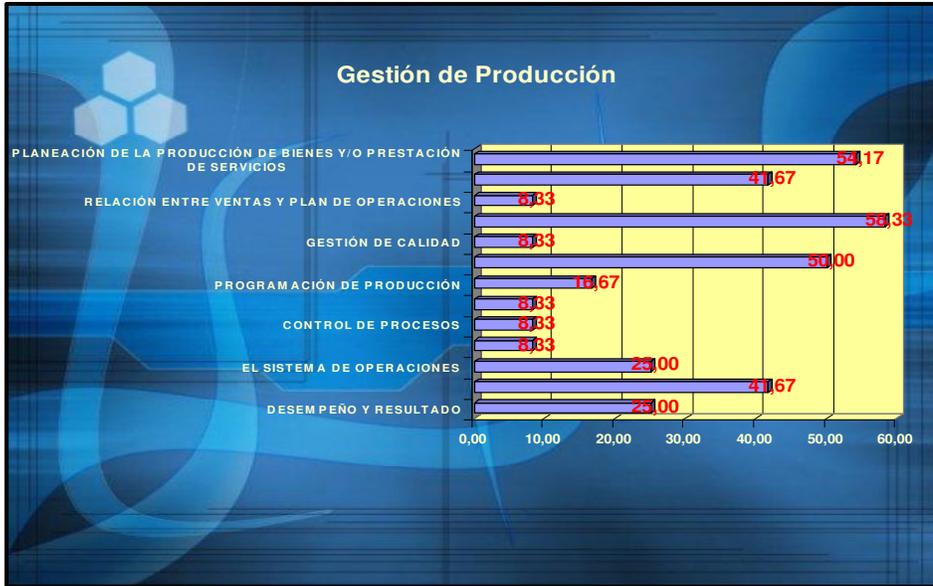
Principales Responsabilidades:

- Apoyo a los procesos de cortado, armado, secado y pintado de la madera.
- Apoyo a los proceso de ensamble del mueble.
- Velar por el buen manejo y calidad del producto

CONCLUSION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se reestructura la organización debido a que el taller de muebles no cuenta con ningún organigrama ni rol establecido de cada empleado, es necesario conocer como se encuentra conformada la organización, las actividades y tareas asignadas a cada área, las relaciones de jerarquía dentro de la compañía, las políticas y procedimientos que guían las actividades en el sistema administrativo y ante todo el conocimiento de los trabajadores en la estructura de la organización.

7.6 PRODUCCION (Anexo E)



Gráfica 8. Gestión de Producción

Fuente: Matriz modelo MMGO

Relación entre ventas y plan de operaciones

Estadio: Se discute o plantea un plan de ventas.

Estrategia: Se estableció un plan de ventas donde se muestre mes a mes las ventas esperadas según el mercado del sector.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PROMEDIO	TOTAL VENTAS MENSUALES												AÑO 1
		ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	
JUEGO DE COMEDORES DECO	15	8	10	12	12	13	16	13	13	15	13	13	40	178
JUEGO DE SALAS	19	10	12	14	14	15	18	15	18	20	18	18	50	222
JUEGO DE ALCOBA	21	12	14	16	16	20	22	20	22	21	22	22	40	247
ACCESORIOS	20	10	13	15	15	18	20	18	20	21	20	20	50	240
TOTAL	74	40	49	57	57	66	76	66	73	77	73	73	180	887

Tabla 10. Proyección de Ventas

Fuente: Autora

Gestión de Calidad

Estadio: La calidad del producto y/o servicio es variable o depende del empleado.

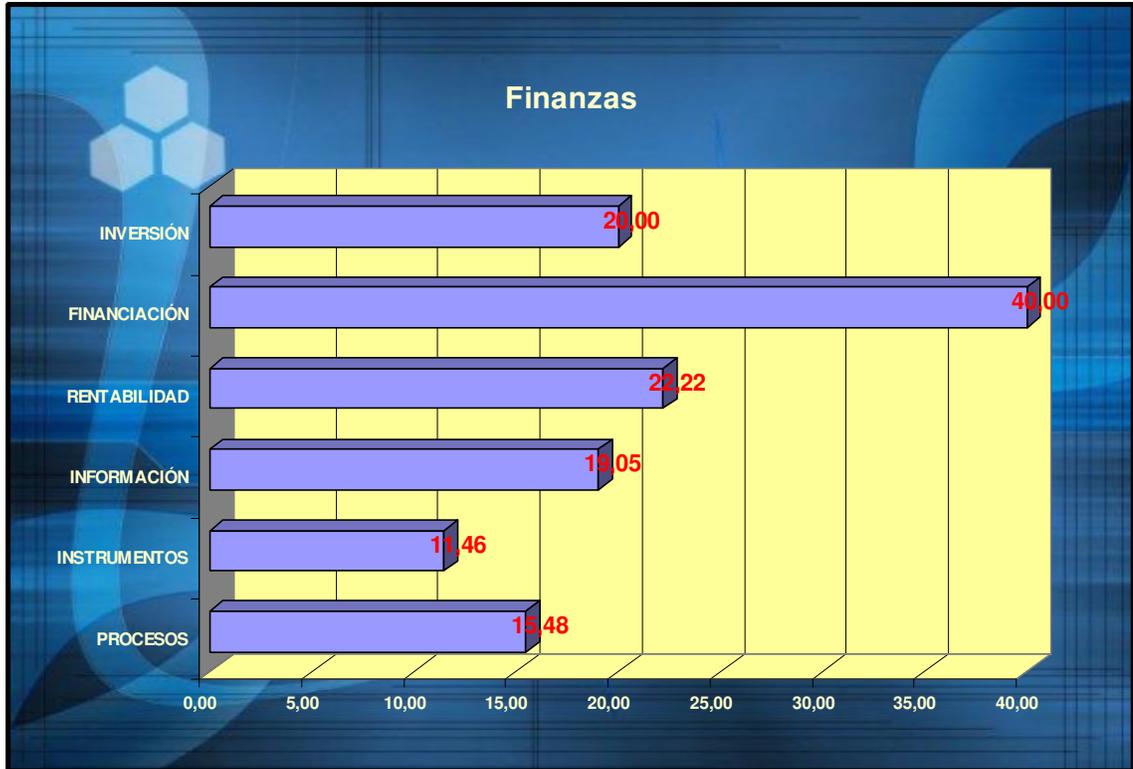
Estrategia: Al final de cada etapa del proceso de producción el jefe de dicha área es quien se encargará de ejecutar la revisión de muestreos de control de calidad.

Control de Operaciones

Estadio: Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.

Estrategia: se establece un formato para manejar todas las órdenes de producción.

7.7 FINANZAS (Anexo F)



Gráfica 9. Finanzas

Fuente: Matriz modelo MMGO

Proyección Financiera de la empresa

(Anexo G)

Inversión

Estadio: La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.

Estrategia: Según el proceso de ventas se estableció la inversión de la compañía, la cual se muestra a continuación.

INVERSIONES MAQUINA Y EQUIPO

MAQUINA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES MARCAS O REFERENCIA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SIERRA	German Huertado	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
PLANEADORA	German Huertado	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
SINFÍN	German Huertado	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
LIJADORA	German Huertado	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
TROMPO	German Huertado	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
COMPRESOR	FM	1	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
MAQUINA PLANA	Singer	5	\$ 2.000.000	\$ 10.000.000
MAQUINA DE DOBLE AGUJA	Singer - Tipica	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
GRAPADORA NEUMATICA	Veal - Senco - Atrio	10	\$ 500.000	\$ 5.000.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		23	\$ 60.000.000	\$ 75.000.000

INVERSIONES EQUIPO DE OFICINA

MAQUINA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES MARCAS O REFERENCIA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ESCRITORIO	Kitres Ciclos & Firness	4	\$ 350.000	\$ 1.400.000
TELEFONO	Panasonic	3	\$ 71.000	\$ 213.000
FAX	Panasonic	1	\$ 250.000	\$ 250.000
SILLA ERGONÓMICA	Kitres Ciclos & Firness	6	\$ 120.000	\$ 720.000
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA		14	\$ 791.000	\$ 2.583.000

INVERSIONES EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

MAQUINA Y EQUIPO	ESPECIFICACIONES MARCAS O REFERENCIA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADOR PORTATIL	Dell, Compaq	4	\$ 1.550.000	\$ 6.200.000
IMPRESORA	Kiocera k122	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000
TOTAL EQUIPOS DE PROCESAMIENTO		8	\$ 1.950.000	\$ 7.800.000

TOTAL INVERSIONES	\$ 85.383.000
--------------------------	----------------------

Tabla 12. Inversión Maquinaria y Equipo de Oficina

Fuente: Autora

Financiación

Estadio: Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.

Estrategia: Se realizó un estudio donde se proyecta una inversión de ciento cincuenta millones de pesos m/cte (\$150.000.000) estableciendo la fuente de financiación con leasing.

Información.

Estadio: La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.

Estrategia: Se implementarán los libros de contabilidad (libro diario mayor, libro auxiliar de contabilidad, control de inventarios, control de activos fijos y depreciación), adicional a esto se inscribirán los libros de accionista y de actas de junta de socios ante la Cámara y Comercio.

Estadio: Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.

Estrategia: En este aspecto se realizarán todos los balances (estado de resultados, balance general, flujo de efectivos) necesarios para observar la generación de utilidades.

Instrumentos

Estadio: Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.

Estrategia: Se observará la proyección de ventas para que con base en esto se muestren datos históricos en el presupuesto anual de la compañía.

Estadio: Se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente.

Estrategia: Con el flujo de caja establecido en la proyección de ventas se realizará un presupuesto para ejecutarlo mes por mes, este será consolidado al año para observar los beneficios de rentabilidad de la organización.

Procesos

Estadio: La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.

Estrategia: Se contratará una persona que firme los libros y balances contables, es decir un contador con tarjeta profesional, al cual se le pagará por prestación de servicios.

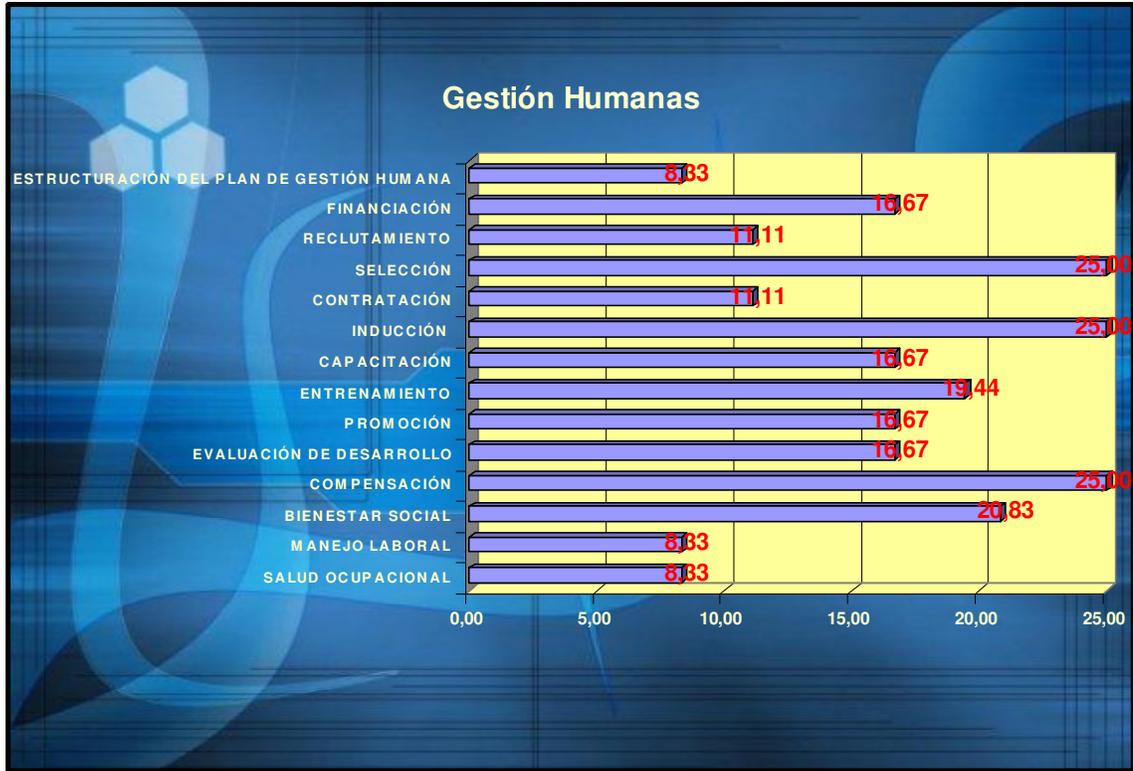
Estadio: El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.

Estrategia: solo los socios, y el contador tendrán acceso al área contable, por lo tanto habrá una caja fuerte en donde se guarden todo tipo de documentos que pertenezcan a esta área.

CONCLUSION DE LAS FINANZAS

La inversión que se requiere para las máquinas y otros elementos que son necesarios para el buen funcionamiento de la compañía se generarán a través de un crédito en leasing, es importante que la empresa cuente con todos los libros contables firmados y registrados ante la ley. Igualmente la rentabilidad de la compañía se mostrará a través de los balances

7.8 GESTIÓN HUMANA (Anexo H)



Gráfica 10. Gestión Humana

Fuente: Matriz modelo MMGO

Implementación y seguimiento del plan estratégico de Gestión Humana.

Estadio: La ejecución del plan de gestión humana no está integrado a los de otras áreas de la empresa.

Estrategia: La gerente es quien se encargará del plan de gestión humana con la implementación de la administración de recursos, en los cuales se promueven Políticas de Personal basadas en los valores establecidos en el Respeto, Equidad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Sencillez y Austeridad, en la convicción de que el desarrollo de la organización sólo será posible mediante el desarrollo de sus

trabajadores. El propósito de estas políticas es construir una organización abierta al aprendizaje colectivo continuo, en la que tanto sus socios como el personal empleado mejoren en forma permanente su calidad de vida.

El área de Gestión Humana asume como función principal desempeñarse como socio estratégico de todos los gerentes y demás directivos en los procesos relacionados con la selección, contratación, dirección y desarrollo de las personas que trabajan o van a trabajar con la compañía; por lo tanto, además de todas sus funciones tradicionales, desempeñará siempre un rol de asesoría, consultoría y apoyo.

El área de Gestión Humana y todos los funcionarios que tengan cargos directivos serán responsables de velar por el cumplimiento de las presentes políticas.

Los funcionarios están obligados a conocer y cumplir las normas y procedimientos, y a actuar dentro de los límites y alcances de sus facultades.

Reclutamiento

Estadio: No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.

Estrategia: Se creará una base de datos para las hojas de vida, donde se describan: nombres completos, cédula de ciudadanía, estudios realizados, fecha de nacimiento, correo electrónico y número de teléfono celular, generando filtros en el sistema para tener un contacto inmediato con el aspirante al cargo requerido.

Estadio: No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

Estrategia: Se publicarán ofertas en las fuentes de información del empleo.com, computrabajo y el SENA, para que las personas interesadas en el cargo envíen su hoja de vida por medio electrónico y de esta forma se pre- seleccionan el personal y

luego realizar la entrevista.

Selección

Estadio: No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).

Estrategia: Para ello se aplicará un proceso de selección objetivo que compare las necesidades de los cargos con las competencias de los distintos candidatos, tanto internos como externos, localizados de manera exhaustiva en todas las fuentes disponibles.

Contratación

Estadio: No existen políticas de contratación

Estrategia: En todas las relaciones de prestación de servicios de mano de obra o profesionales, así como las laborales, deberán ser formalizadas por medio de un contrato escrito. Estos contratos serán específicos para cada caso, estarán enmarcados dentro de la Ley y las políticas de la compañía, y deberán ser avalados y celebrados por las personas autorizadas.

Inducción

Estadio: No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.

Estrategia: Se implementará una cartilla donde se muestre la compañía, es decir los

parámetros básicos de la misma como misión, visión, historia, actividad que desarrolla, organigrama general, reglamento interno de trabajo, derechos y deberes y representantes del personal.

En cuanto al cargo específico, se le dará la explicación clara de las actividades de su cargo, la retribución de su sueldo, rendimiento, información sobre las fuentes que cumple la dependencia, seguridad, normas, funciones a cumplir, jefe inmediato y subordinados.

Capacitación

Estado: No existen programas de capacitación.

Estrategia: Se realizará una capacitación inicial según el cargo adquirido con todas las bases fundamentales para que empiecen a realizar su función.

Igualmente para capacitación de aspectos informativos se contactará a la administradora de riesgos profesionales (ARP) para que se desarrollen conferencias de riesgo y normas preventivas hacia los empleados

Promoción

Estado: No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.

Estrategia: La organización implementará a largo plazo una estadística donde se muestre cuales han sido los cargos de ascenso, las renunciaciones y los despidos, con el fin de obtener información del personal que tiene la compañía.

Evaluación de desarrollo

Estadio: No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.

Estrategia: La evaluación de desempeño se realizará con cada persona para poder discutir sobre sus aspectos positivos y negativos, logrando que todo el grupo de trabajo reconozca sus fortalezas y debilidades. La evaluación se consignará en un acta con las respectivas conclusiones del jefe inmediato.

Compensación

Estadio: El sistema de pago de nómina no está organizado

Estrategia: Se realizará una matriz en Excel que permita la implementación de la nómina

NOMINA MUEBLES MEJIA LTDA															
Código	Apellidos	Nombres	Salario Básico	Días	DEVENGADOS					DEDUCIDOS			TOTAL	Firma de recibido	
					Sueldo	H. Extras	Subsistio T.	Otros	Tot. Dev.			Tot. Ded.	Neto		
Totales:															
SEGURIDAD SOCIAL															
Entidad	por valor EGM	Porción LVM	F. solidaridad	Total											
Totales:															
Observaciones:															
Apropiaciones															
Concepto	Valor														
Cesantías															
Primas															
Vacaciones															
Sena-sub familiar-ICBF															
Riesgo profesional-ATEP															
Total Apropiado \$															
Gran Total \$															

Tabla 13. Nomina de Empleados

Fuente: Autora

Bienestar Social

Estadio: No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.

Estrategia: Se llevará una estadística donde se registre el ausentismo y el número de accidentes de trabajo, para realizar dicho formato se contratará un especialista en salud ocupacional para observar como se mide el grado de ausentismo en toda la compañía.

Estadio: No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.

Estrategia: Se hará una alianza con la caja de compensación familiar para que dicte charlas de programa de bienestar personal, igualmente la gerente socializará en la inducción los beneficios que tiene el empleado al momento de firmar su contrato.

Manejo Laboral

Estadio: El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal

Estrategia: Se contratará por prestación de servicios un abogado el cual ayude a la compañía ha realizar el reglamento interno de trabajo.

Estadio: El proceso para la liquidación del personal no esta organizado

Estrategia: La persona encargada de contabilidad liquidará el contrato según el caso de retiro de la empresa

Salud Ocupacional

Estadio: No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores

Estrategia: Se contratará una persona especializada en salud ocupacional para brindar apoyo a los trabajadores, formando comités de Copaso, brigadas de emergencia, evacuación, primeros auxilios, entre otros.

Estadio: No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo

Estrategia: A cada persona según su tipo de contrato y salario se les dará la dotación completa, con sus respectivos elementos de protección personal.

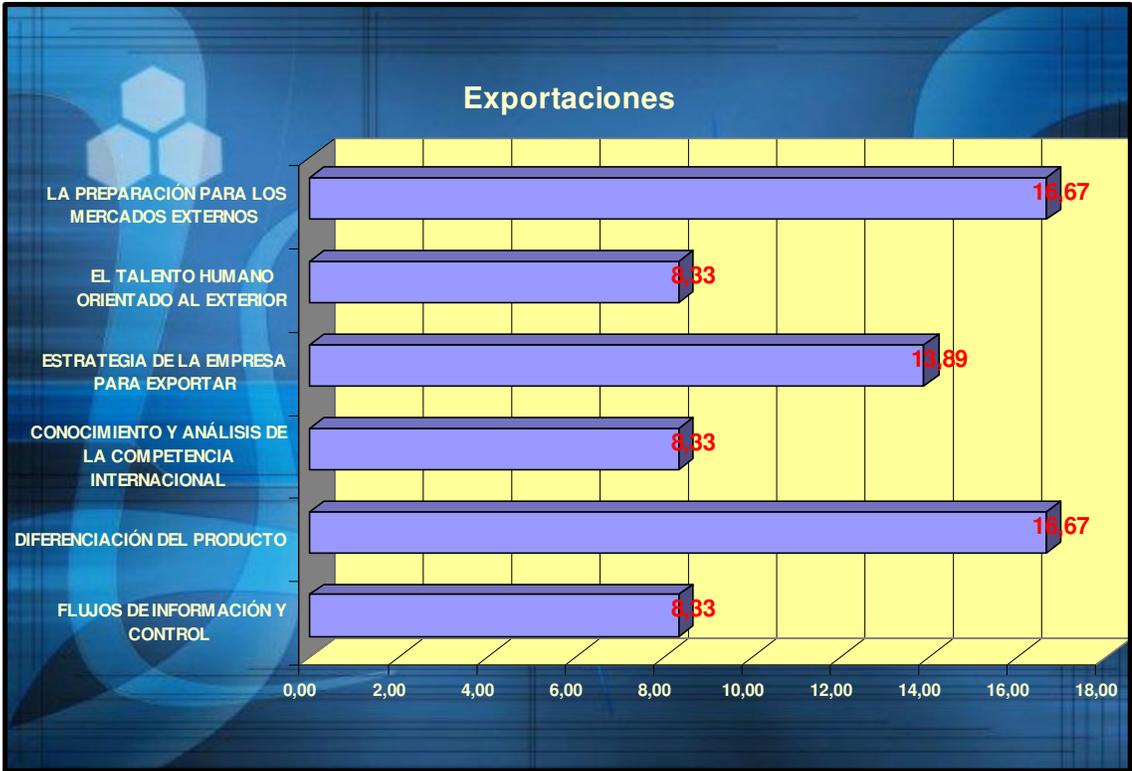
CONCLUSIONES DE GESTIÓN HUMANA

Para que la empresa funcione bien es importante tener al personal contratado con todas sus prestaciones de ley, que se cumpla con las dotaciones y se establezcan derechos y beneficios para los funcionarios.

Los objetivos estratégicos de la compañía funcionan siempre y cuando los empleados se sientan comprometidos, por esto es fundamental que la protección en salud y seguridad laboral, el ambiente de trabajo, las contrataciones, los programas de capacitación, la remuneración salarial y ante todo el buen trato de los jefes sean justos y puntuales para que no halla inconformidad del trabajador.

En la pyme se busca que todos los empleados sientan que la empresa es de ellos.

7.9 EXPORTACIONES



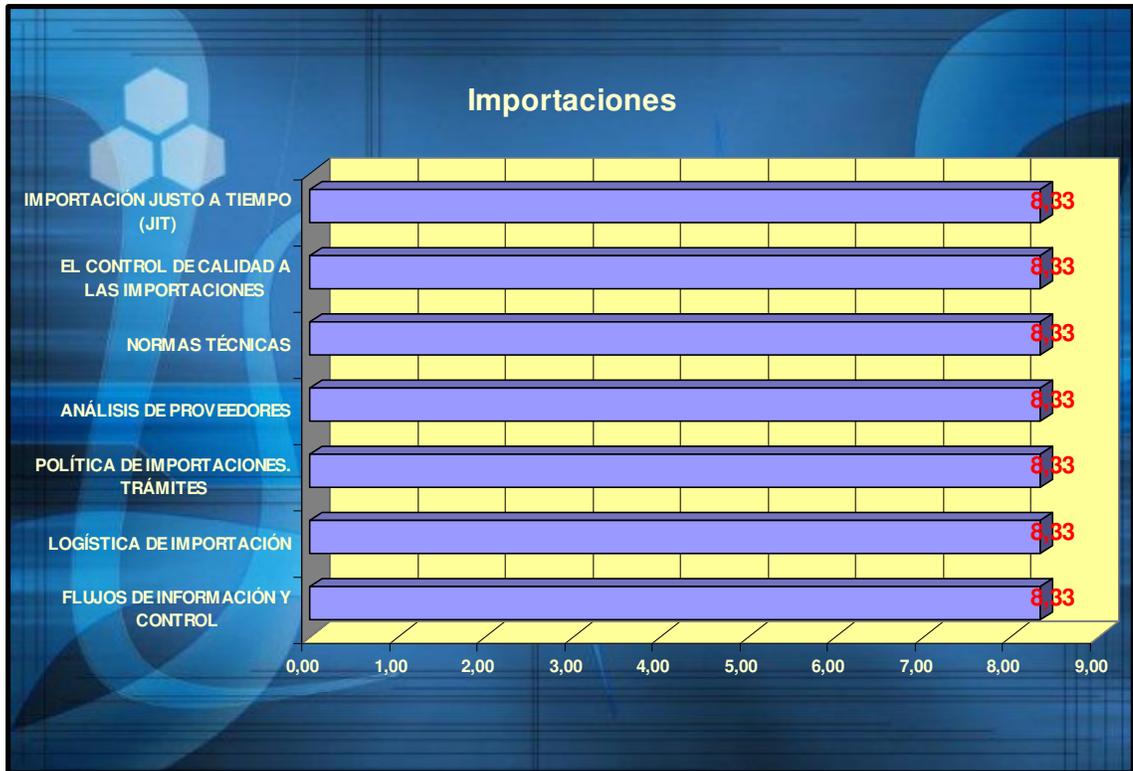
Gráfica 11. Exportaciones

Fuente: Matriz modelo MMGO

La preparación para los mercados externos

Estadio: No se ha exportado o se ha hecho de manera marginal. (No Aplica)

7.10 IMPORTACIONES



Gráfica 12. Importaciones

Fuente: Matriz modelo MMGO

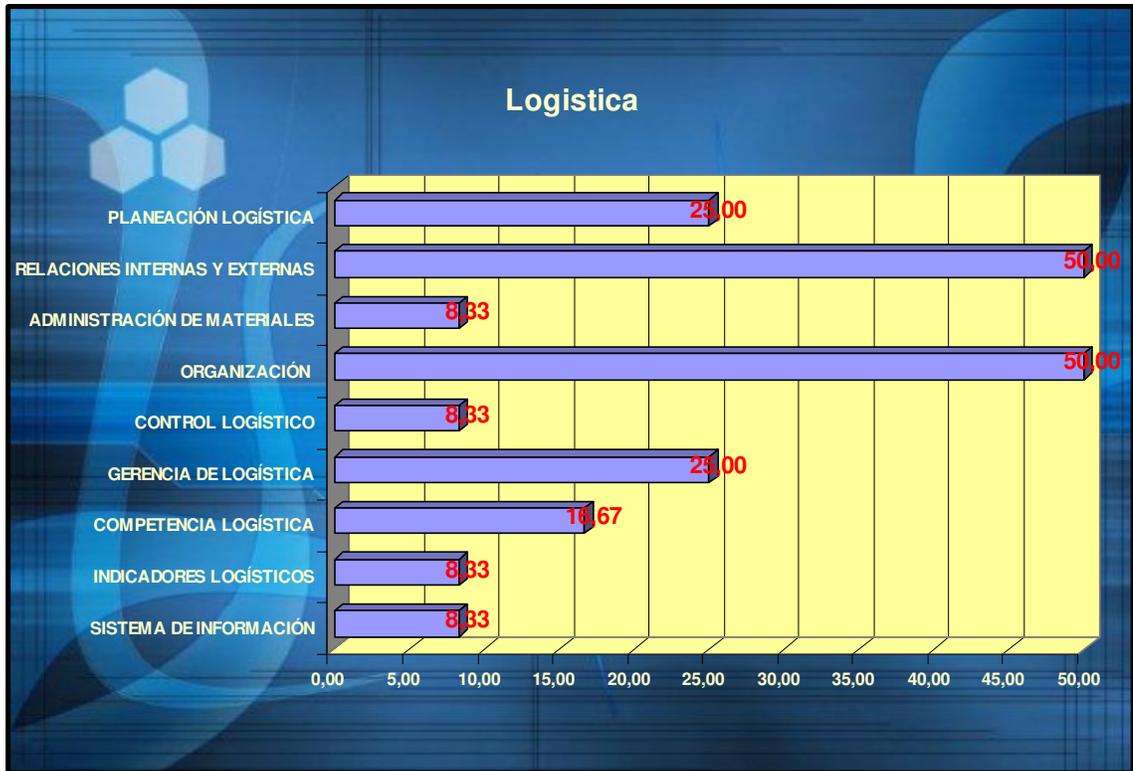
La preparación para los mercados externos

Estadio: Se presentan retrasos permanentes en la provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados. (No Aplica)

CONCLUSION DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Para Muebles Mejía no aplican estos dos aspectos ya que por el momento no se ha pensado ni importar como tampoco exportar, esto se hará a un largo plazo.

7.11 LOGISTICA (Anexo J)



Gráfica 13. Logística

Fuente: Matriz modelo MMGO

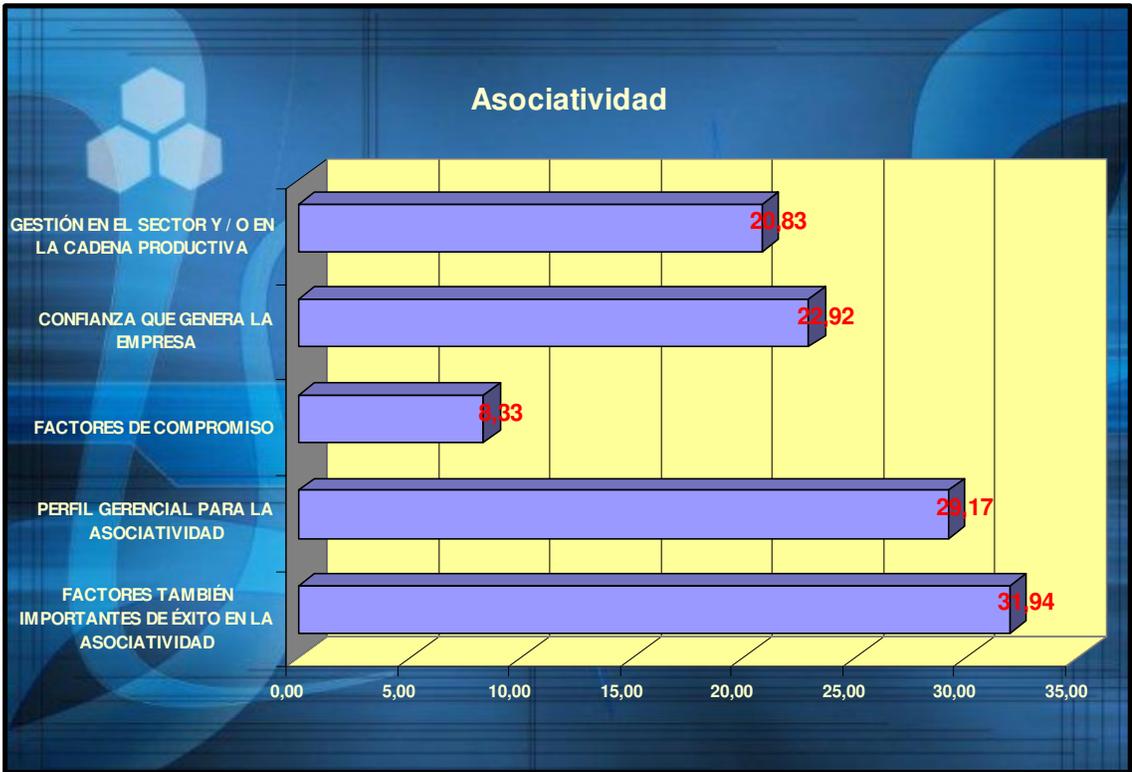
Administración en materiales

Estadio: Su kardex es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.

Estrategia: se implementará en Excel una matriz para que se descargue el inventario y realizar así la compra de los materiales necesarios

La logística es la principal fuente de acción en la compañía ya que existen ciertos parámetros para que los procesos realizados sean mejorares al cubrir una necesidad, la parte administrativa, de producción, financiera y ventas trabajaran juntas formado un solo equipo para obtener una ganancia rentable.

7.12 ASOCIATIVIDAD (Anexo K)



Gráfica 14. Asociatividad
Fuente: Matriz modelo MMGO

Gestión en el sector y/o la cadena productiva

Estadio: No se reconoce el sector, ni la cadena productiva

Estrategia: Se encuentra un taller de muebles ubicado en el barrio Jorge Eliécer Gaitan 12 de octubre, en la cadena productiva el principal comercio es utomotriz y de maderas, por lo cual es un buen sector para la venta de muebles para el hogar.

Confianza que genera la empresa

Estadio: Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos

Estrategia: Los compromisos internos se cumplirán a través del reglamento interno de trabajo, los deberes y derechos que tienen los empleados.

En la parte externa se innovará con nuevos productos de alta calidad, generando confianza en la compra del consumidor para que este logre un sentido de pertenencia en la compañía.

Factores de Compromiso

Estadio: Cumple con dificultad las exigencias de ley y normativas en relación con los contratos y acuerdos

Estrategia: Cada vez que se genere un contrato se tendrá la asesoría de un abogado para que de forma escrita se firme con toda la normatividad establecida por la ley.

Estadio: Empresa isla no tiene compromisos tecnológicos, considera que su Know how es suficiente y lo cuida de extraños

Estrategia: Según la inversión establecida de las máquinas, se ve necesario implementar la tecnología ya que el Know how no funciona sino se tienen las herramientas suficientes para lograr una buena producción.

Perfil general para la asociatividad

Estadio: No cuenta con estudios básicos ni gerenciales

Estrategia: La gerente de la compañía quien se encargará del direccionamiento de la misma, es profesional en administración de empresas y su finalidad es continuar con sus estudios de especialización para tener mayores conocimientos en los temas gerenciales.

Estadio: La junta directiva conoce a profundidad y como ningún otro la empresa.

Estrategia: La empresa esta conformada básicamente por dos socios, los cuales por su larga trayectoria y experiencia tienen conocimiento en el sector, por lo tanto ellos conformarán la junta directiva de la empresa.

Factores importantes de éxito en la asociatividad

Estadio: PYME con tecnología artesanal

Estrategia: Se implementarán nuevos diseños artesanales, en mesas de todo tipo, en juegos de sala y accesorios.

Estadio: La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.

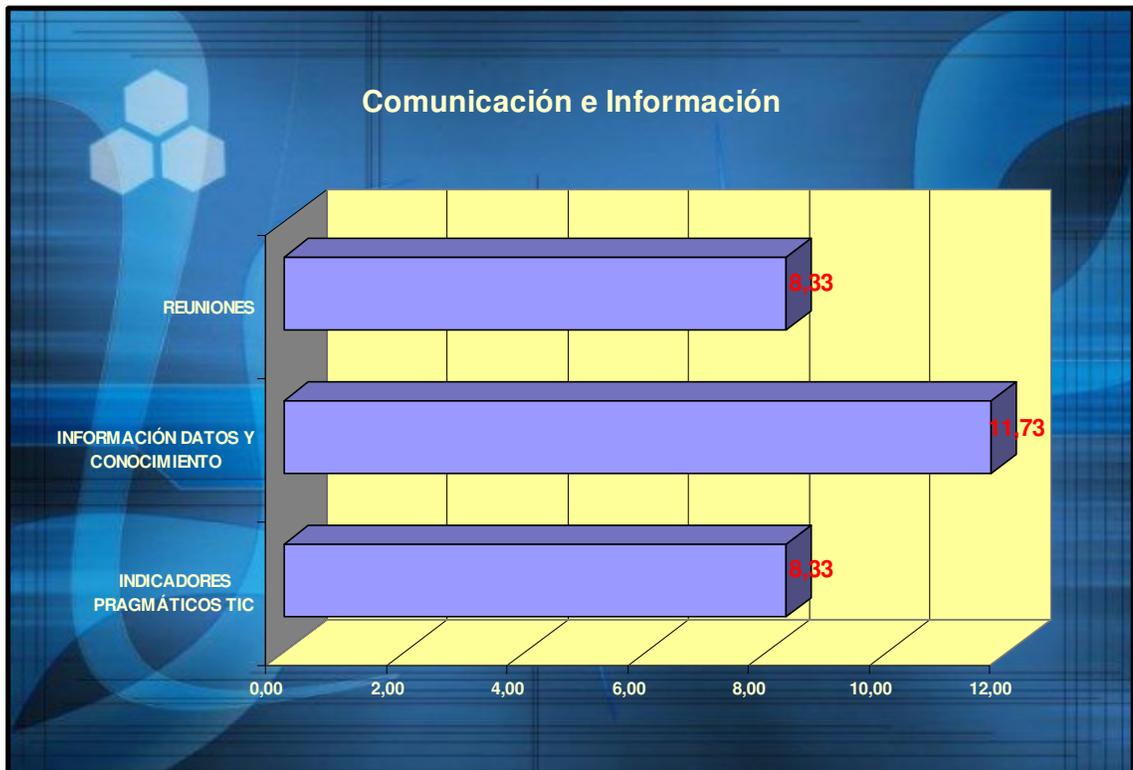
Estrategia: La idea de la empresa es tener una producción en serie donde este dividida por sectores en procesos de actividades, a través de esto se generará información más confiable pues se podrá verificar durante el procedimiento el producto observando las fortalezas y dificultades de su calidad.

CONCLUSION DE ASOCIATIVIDAD

Es importante conocer la asociatividad de la compañía ya que se encuentra alrededor de los objetivos comunes para la obtención de mejores resultados.

Aunque la compañía no tiene alianza con otras empresas, los servicios, la información, el conocimiento y las culturas, globalizan el entorno haciendo que la empresa pueda llegar a tener de aliados a los competidores, generando la reducción de costos, incremento de la capacidad de producción, fortalecimiento en el negocio y ser el mejor en el mercado.

7.13 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN (Anexo L)



Gráfica 15. Comunicación e Información

Fuente: Matriz modelo MMGO

Reuniones

Estadio: Participación indiscriminada.

Estrategia: En la empresa cada persona tendrá libertad de expresión sin tener en cuenta ninguna jerarquía.

Estadio: Se aceptan los términos del convocante.

Estrategia: Si los argumentos del convocante son asociados para el buen funcionamiento de la compañía, serán tomados en cuenta para los cambios que se deban hacer, esto se hará a través de un acta donde quede constancia de los términos aceptados de la empresa hacia el convocante.

Estadio: Cada participante habla cuando quiere.

Estrategia: Los empleados que asistan a un comité, reunión extraordinaria u ordinaria, tendrán libre albedrío para expresar sus ideas cuando lo deseen.

Información datos y conocimiento

Estadio: La mayoría de los documentos sólo existen en papel

Estrategia: Se archivarán todos los documentos en Az con el respectivo nombre, para lograr la organización y encontrar los documentos a tiempo.

Indicadores pragmáticos TIC

Estadio: La organización no posee página Web

Estrategia: Se realizará el bosquejo de una pagina Web, para implementarla a corto plazo ([Anexo M](#))

Estadio: La organización no cuenta con ningún sistema de intranet

Estrategia: Se realizará una contratación con Telmex para tener el paquete de líneas telefónicas e Internet banda ancha

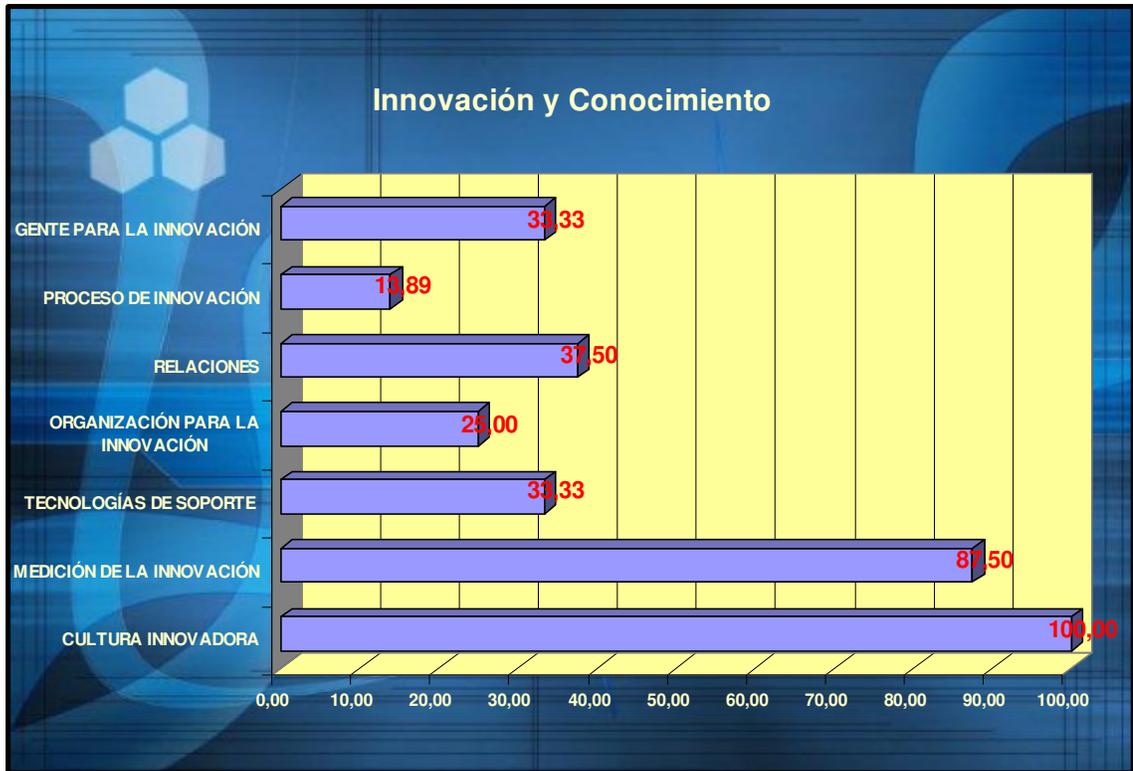
CONCLUSION DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La idea de la compañía es crear una página Web donde se muestre los productos que ofrece con sus distintos precios y manejar la distribución para hacer llegar el mueble sin necesidad que el cliente vaya al punto de exhibición.

Por otro lado es importante tener un medio electrónico de contacto donde los clientes den sus sugerencias en aspectos positivos y negativos para mejorar la calidad del servicio.

Los documentos tendrán su respectivo archivo para validación de cualquier proceso que se realice en la compañía.

7.14 INNOVACION Y CONOCIMIENTO (Anexo N)



Gráfica 16. Innovación y Conocimiento

Fuente: Matriz modelo MMGO

Gente para la innovación

Estadio: Se ha identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos

Estrategia: La idea de la empresa es contratar por prestación de servicios una persona que ayude a identificar que le gusta al consumidor, que en el mismo sector el barrio Galán 12 de octubre se observe que vende el competidor para mejorar, colocando el valor agregado del negocio.

Proceso de innovación

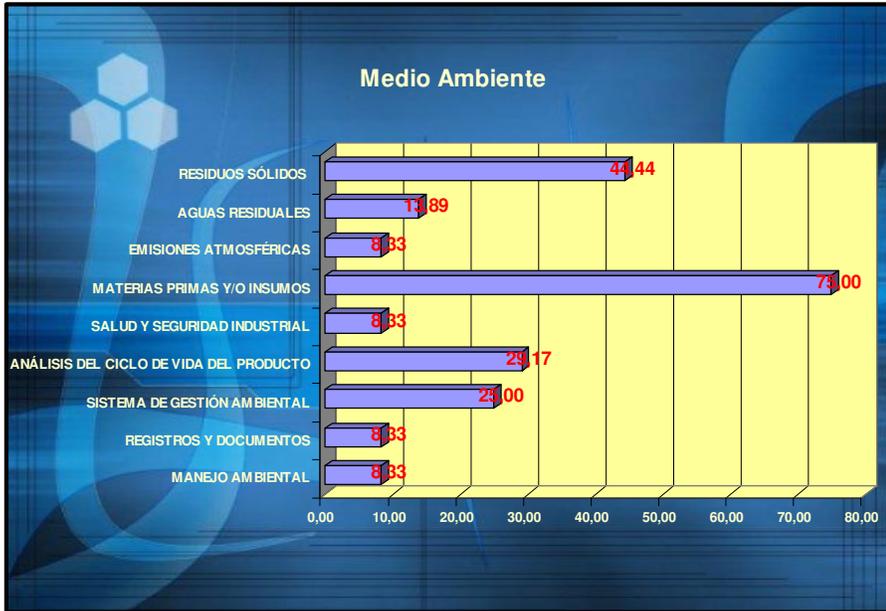
Estadio: se tiene un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.

Estrategia: Existirán comités donde todos los empleados aporten a través de lluvia de ideas para implementar nuevos productos con las mejores prácticas de manufactura.

CONCLUSION DE INNOVACION Y CONOCIMIENTO

Según el conocimiento del sector se muestra que la innovación es un papel importante para lograr una buena demanda en el producto, por eso la pyme Muebles Mejía, se dedicará en gran parte a innovar, tener nuevos productos para que el consumidor cambie su estilo cuando lo requiera a un precio razonable y de muy buena calidad, es por esto que se debe contratar personas que observen en otros sectores las tendencias e innovaciones y poder desarrollar mejores productos.

7.15 MEDIO AMBIENTE (Anexo P)



Gráfica 16. Medio Ambiente

Fuente: Matriz modelo MMGO

Salud y seguridad industrial

Estadio: Se cuenta con afiliación a EPS y ARP

Estrategia: Todos lo empleados contarán con las prestaciones establecidas por la ley.

Estadio: La dotación no es la requerida por ley.

Estrategia: De acuerdo con el tipo de contrato y salario, cada empleado será dotado según los requerimientos de ley

Análisis del ciclo de vida del producto

Estadio: No se hace análisis alguno

Estrategia: El producto de muebles para el hogar tiene entre veinte y treinta años de ciclo de vida o cuando el cliente desee realizar la renovación de su bien.

Manejo Ambiental

Estadio: No se tiene en cuenta con ningún documento que busque identificar y solucionar los problemas ambientales

Estrategia: La pyme Muebles Mejía se regirá por las normas ambientales que exija la ley.

CONCLUSION DE MEDIO AMBIENTE

La empresa aún no cuenta con normas legales para la realización de los muebles, pero se espera que a largo plazo se puedan implementar.

8 DESPLIEGUE DEL PLAN.

Muebles mejía, en un lapso determinado de ocho meses implementara todas las estrategias determinadas en el modelo para modernización de la gestión de organizaciones (MMGO), ([Anexo Q](#))

9 CONCLUSIONES

- Con la aplicación de las estrategias expuestas en cada uno de los componentes del modelo modernización de la gestión de organizaciones (MMGO) de la universidad EAN, se observará el proceso de cambio para que la empresa pueda pasar del estadio 1 al estadio 2, mejorando la forma estructural de la pyme Muebles Mejía Ltda.
- Se busca que el personal que labora en la compañía tenga sentido de pertenencia, para lograr el mejoramiento de procesos con eficiencia y eficacia en la realización del producto.
- Con el beneficio del modelo modernización de la gestión de organizaciones (MMGO), se implementarán los cambios realizados en la pyme Muebles Mejía, con el fin de pasar el proyecto ante entidades financieras para que con el apoyo del Centro Universidad Empresa (CUE), se pueda obtener ayuda económica para montar el almacén de muebles para el hogar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aceves Obregón E & Hernández Menchaca S. (2.002) *creación de una estrategia de calidad en el servicio aplicado a un hospital pequeño*. Universidad de las Americas Puebla.
- Alvarado Martínez, E. etal. (2.002) *Diseño de un modelo de plantación estratégica para el hospital militar regional de la unidad de San miguel*. Universidad de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas.
- Arenas Mendez A. (2.003) *Reestructuración administrativa del colegio makarenko A.C*. Universidad de las Americas Puebla.
- Armido Rodríguez, A (2.005) *plan de negocio como estrategia competitiva para el campamento Tomococo*. Universidad de las Americas Puebla.
- Barroeta Núñez, C & Méndez Cabrera, O (2.003) *Diagnostico Organizacional de la gasolinera "la recta" para realizar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000*. Universidad de las Americas Puebla.
- Diario portafolio (2008). La economía colombiana creció 7,52 por ciento en 2007, de acuerdo con el Dane. *Diario Portafolio*. Recuperado el 7 de febrero de 2009 en: http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2008-03-28/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4045332.html
- Dirección del desarrollo empresarial del Departamento nacional de planeación, (s.f.). *Madera y muebles de madera*. Recuperado el 8 de Abril de 2009 en: http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Maderas.pdf
- Martinez Marquez, M. etal. (2.004) *Guia para la formulación de proyectos de inversión en las empresas panificadoras de la ciudad de San miguel*. Universidad

de Oriente, Facultad de Ciencias Económicas.

- Méndez, C. E., (2004). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Investigador Facultad de los Altos Estudios de Administración y Negocios FAEN. Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Tercera edición. Bogotá
- Monkate, K. M., (1998). *Evaluación financiera de un proyecto de inversión*. Universidad de los Andes. Facultad de Economía. Bogotá
- Secretaría de gobierno distrital, (s.f.). *Generalidades de la localidad de Barrios Unidos*. Recuperado el 8 de Abril de 2009 en: <http://www.segobdis.gov.co/documentos/martires/barriosunidos/publicar/documentos/otros/GENERALIDADES.doc>

ANEXOS

- Matriz del modelo para la modernización de la gestión de organizaciones (MMGO).
- Bosquejo pagina Web Muebles Mejía.