

Diseño e implementación De La Planeación Estratégica y Organización Administrativa



Estudiante: Janier Andrés Bernal Valencia

Fundación Universitaria Del Área Andina

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Financieras

Programa Administración De Empresas

Pereira

2017

Diseño e implementación De La Planeación Estratégica y Organización Administrativa

Pasantía como requisito de grado para optar por el título de Administración de Empresas

Estudiante

Janier Andrés Bernal Valencia

Asesor

Claudia Elizabeth Goyes Yépez

Magister En Administración Énfasis en Marketing

Administradora de Empresas

Fundación Universitaria Del Área Andina

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Financieras

Programa Administración De Empresas

Pereira

2017

Tabla de contenido

Lista de tablas	4
Lista de ilustraciones.....	5
Lista de Apéndices	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimientos	7
Resumen.....	8
Abstract.....	8
1. Descripción Del Problema De Intervención	10
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo General.....	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. Justificación	13
4. Marco referencial	14
4.1. Marco Teórico	14
4.1.1. Planeación Estratégica	14
4.1.1.1. Bosquejo Histórico.....	16
4.1.1.2. Antecedentes	20
4.1.1.3. Administración del siglo XX.....	21
4.1.2. Mirada nacional sobre la estructura administrativa	24

	2
4.1.2.1. Diseño de planeación estratégica	25
4.1.2.2. Importancia de la organización en una empresa	26
4.1.2.3. Tipos de estructuras.....	28
4.1.2.3.1. Estructura lineal.....	28
4.1.2.3.2. Línea staff.....	28
4.1.2.3.3. Estructura matricial	28
4.1.2.3.4. Estructura divisional.....	29
4.1.2.4. Reflexión sobre nuevas estructuras organizacionales según Chiavenato.....	30
4.2. Marco de antecedentes.....	31
4.3. Marco Legal.....	32
4.4. Marco Contextual	35
4.4.1. Aspectos de la empresa.....	35
4.4.2. Reseña Histórica De Barey Distribuciones.....	36
4.4.3. Planeación estratégica	37
4.4.4. Aspectos del pasante o practicante.....	37
5. Resultados De La Intervención.....	38
5.1. Fase misional	38
5.1.1. Misión	38
5.1.2. Visión.....	38
5.1.3. Valores corporativos	39

5.2.	Fase analítica	40
5.2.1.	Análisis del entorno macroeconómico.....	40
5.2.2.	Análisis del entorno microeconómico.....	42
5.2.3.	Poder de negociación de los clientes.....	43
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	43
5.2.5.	Amenaza de servicios y bienes sustitutos	43
5.2.6.	Amenaza de entrada de los nuevos competidores.....	44
5.2.7.	Rivalidad entre los competidores del sector.	44
5.2.8.	Análisis mediante el uso de la matriz DOFA.....	45
5.2.9.	Amenazas detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones.	46
5.2.10.	Oportunidades detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones.....	47
5.2.11.	Fortalezas detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones 47	
5.2.12.	Debilidades detectadas en el entorno interno a importadora Barey Distribuciones.....	48
5.2.12.1.	Alternativas estratégicas.....	48
5.3.	Factores Claves de éxito	49
5.4.	Estructura administrativa	49
5.4.1.	Organigrama Importadora Barey Distribuciones.....	52

	4
5.4.2. Planta de empleos	52
5.4.2.1. Manual de funciones director.....	52
5.4.3. Manual de funciones del vendedor	56
6. Conclusiones.....	67
7. Recomendaciones.....	68
8. Apéndice	69
9. Bibliografía	71

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA.....	46
Tabla 2 Organigrama Importadora Barey Distribuciones.....	52
Tabla 3 Manual de Funciones Director.....	54
Tabla 4 Manual de Funciones del Director.....	56
Tabla 5 Manual de funciones Vendedor Junior.....	58
Tabla 6 Manual de Funciones Vendedor Senior.....	60
Tabla 7 Manual de Funciones Asistente Administrativa.....	62
Tabla 8 Manual de Funciones.....	64
Tabla 9 Tabla de códigos de los empleados.....	66

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Mapa conceptual. Elaboración propia.	14
Ilustración 2 Fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente: creación propia.	42
Ilustración 3 Matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia.	45

Lista de Apéndices

Apéndice A. Análisis DOFA	69
Apéndice B. Formato manual de funciones	69

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado primeramente a la razón de mi existir, Dios quien siempre me sostiene y me inspira profundamente, quien conoce todo de mí y me ama sin condición alguna... Te doy las gracias infinitamente porque lo que soy, y seré en un futuro siempre desearé que sea idealizado por tus propósitos.

A mi madre Luz Dary Valencia, quien siempre ha sido el pilar de la familia y nunca se ha dado por vencida, con su ejemplo me ha enseñado el valor de la vida y la perseverancia continua para los logros en mi futuro.

Al profesor(a) Claudia Elizabeth Goyes Yépez, por haber dejado algo de ella en mí su conocimiento y así mismo su confianza de que lograría el desarrollo de un óptimo proyecto.

Al Coordinador de Grupo Hernán Cárdenas Jaramillo, quién me brindo una oportunidad en desarrollo de un pronto grado, y quien confió en mí esperando lo mejor.

A todos

Gracias por estar allí.

Janier Andrés Bernal Valencia

Agradecimientos

A la Fundación Universitaria Área Andina, su cuerpo directivo y de profesores, quienes con su paciencia nos orientaron todo el tiempo en esta etapa.

Especialmente al profesor(a) Claudia Elizabeth Goyes Yépez, por su permanente guía y su especial apoyo, gracias a la dedicación en la revisión y corrección de este material, fue posible sacar adelante este proyecto.

A los gerentes de la Empresa Importadora Barey Distribuciones S.A por permitir el desarrollo de este trabajo y facilitar la información necesaria para su realización.

Janier Andrés Bernal Valencia

Resumen

Se propuso una planeación estratégica y una organización administrativa para la empresa Importadora Barey Distribuciones, la cual opera desde el año 2007. Con el propósito de subsanar el hecho que en la compañía no existe un plan, para lo cual se determinaron misión, visión, objetivos corporativos, valores corporativos, acompañado de ello con un análisis de entorno macro y micro económico, análisis DOFA y el planteamiento de estrategias organizacionales. Para la variable organización se implementó el desarrollo de la estructura administrativa, planta de empleo y manual de funciones.

Palabras clave: Planeación estratégica, estructura administrativa, planta de empleos, manual de funciones, valores corporativos, misión y visión.

Abstract

It was proposed a strategic planning and an administrative organization for the company Importadora Barey Distribuciones, which operates since the year 2007. In order to correct the fact that there is no plan in the company, for which they determined mission, vision, corporate objectives, corporate values, accompanied by a macro and micro economic analysis of the environment, SWOT analysis and the approach of Organizational strategies. For the variable organization is implement

Key words: strategic planning, administrative structure, job floor, function manual, corporate values, mission and vision.

Introducción

Barey Distribuciones está dedicada a la importación y distribución de herramientas, en la pasantía se realizó intervención en el diseño e implementación de la planeación estratégica y la organización administrativa.

Para lograr el desarrollo de los contenidos se hace un diagnóstico en el cual se describen algunos tratados de libre comercio. Se crearon las perspectivas teóricas y metodológicas e implementación que componen y estructuran la planeación estratégica.

Al culminar la lectura del informe el lector identificará en el mismo la importancia de la planeación estratégica, la cual va de la mano con la organización administrativa.

1. Descripción Del Problema De Intervención

El tema de interés que se estudia tiene que ver con la planeación estratégica y organización de procesos para la empresa Barey Distribuciones; siendo una empresa ubicada en la ciudad de Pereira, desde el año 2007. Es decir es nueva, pues solo cuenta con diez (10) años de funcionamiento en el mercado de herramientas y con oferta nacional.

El estado actual de la empresa hace observable los siguientes rasgos administrativos:

- No existe una planeación estratégica definida.
- A nivel interno no cuenta con una planeación estratégica y organización administrativas definidas.
- No se presenta una imagen corporativa bien consolidada.
- Son notorias las fallas de comunicación interna.
- No están bien explícitos y delimitadas los procedimientos.
- Se observan fallas en los canales de retroalimentación de los procedimientos.
- Hay manifiestas muestras de inseguridad y baja organización para la toma de decisiones.
- Lo anterior influye para que las jerarquías no estén claramente determinadas y no están bien delimitadas las responsabilidades de directivos.

De continuar con lo mencionado anteriormente, la empresa muestra una imagen de debilidad a nivel interno, lo cual influye en el desorden en los procesos, fallas en la comunicación, vulnerabilidad por la posible pérdida de imagen en el mercado y falta de sentido de pertenencia.

Teniendo en cuenta esto, se plantea la necesidad de diseñar un plan estratégico y organización de procesos adecuados para la empresa, que contenga elementos como misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores, principios, un sistema de comunicación interna, planeación estratégica, y procedimientos precisos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, queda formulada la siguiente pregunta de investigación:

Barey Distribuciones, tuvo su origen como negocio unificado por dos personas que se dedicaron al comercio de herramientas de trabajo, y esta fue su especialización, realizándose una alianza de compra con países como China y Panamá.

¿Cuáles directrices organizacionales debe contener una planeación estratégica y una organización de procesos administrativos para la importadora Barey Distribuciones en el año 2017 y siguientes?

Para resolver este problema se procedió metodológicamente de la siguiente manera:

- Pesquisa bibliográfica y web gráfica sobre el tema.
- Como empleado de la empresa realice observación directa y participante.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar la planeación estratégica y organización administrativa para la empresa Barey Distribuciones con el fin de plantear los lineamientos administrativos modernos y funcionales para el año 2017.

2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la fase misional de la compañía.
- Describir la fase analítica de la compañía, identificando las características del entorno macroeconómico y microeconómico hasta llegar a la matriz D.O.F.A y estrategias.
- Describir la organización de una empresa como lo son la estructura administrativa, planta de empleos y manual de funciones.

3. Justificación

La empresa Barey Distribuciones como está descrito en el problema, carece de una planeación estratégica y lineamientos administrativos modernos y funcionales que redunden en una mejor prestación del servicio. El proponer una planeación estratégica y una estructura administrativa nueva, acompañada de otros recursos de gestión; por el componente **innovador** del presente trabajo.

Posterior a la puesta en marchas de la anterior, se espera que la empresa se fortalezca cada vez más desde su administración y logre con el tiempo mayor eficiencia en sus procesos.

Este trabajo es a todas luces **pertinente** desde el punto de vista académico, porque permitió aplicar los saberes aprendidos relacionados con la administración de empresas, a una en particular.

Por lo tanto, se espera **beneficiar** a la empresa con los procesos administrativos aquí desarrollados.

4. Marco referencial

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Planeación Estratégica

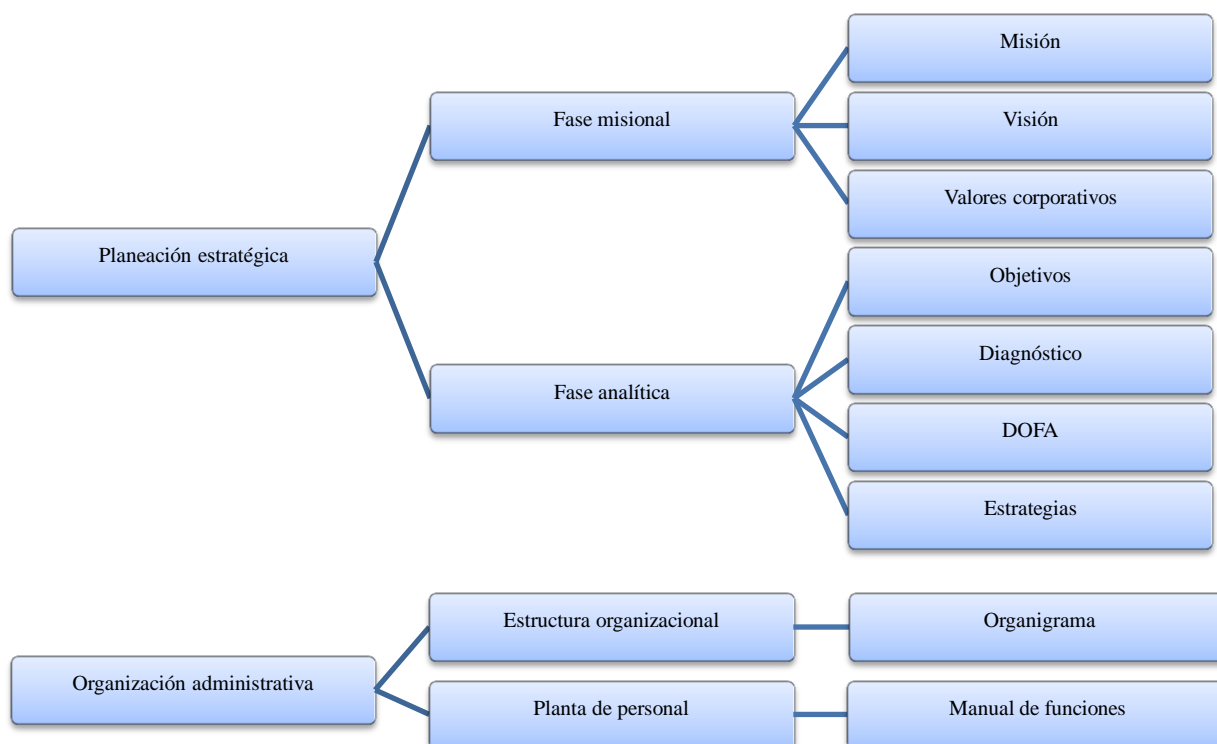


Ilustración 1 Mapa conceptual. Elaboración propia.

Éste es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. (Bernal, 2010, pág. 52).

De acuerdo con Hugo Cerda (1998), “es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación” (Bernal, 2010, pág. 170).

El marco teórico se entenderá aquí como la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación que va a realizarse. Es decir, es una presentación de las principales escuelas, enfoques y teorías existentes sobre el tema objeto de estudio, en que se muestre el nivel del conocimiento en ese campo, los principales debates, resultados, instrumentos utilizados, y demás aspectos pertinentes y relevantes sobre el tema de interés. Por lo cual se da afirmación que el diseño de la planeación estratégica para la Importadora Barey Distribuciones se hará en base al libro Proceso Administrativo Para las Organizaciones del Siglo XXI de César A. Bernal del 2010.

Fase misional: (Filosófica) Según Bernal, la fase misional es la forma de pensar o la identidad que caracteriza a las organizaciones o corporaciones, es importante que todo plan estratégico comience como una definición o declaración de la filosofía organizacional.

Ya que cada uno de los aspectos del plan deben de responder y estar alineados con dicha filosofía, la cual comprende elementos como: Misión, Visión y Valores corporativos. De este mismo modo, serán desarrollados a lo largo del trabajo para la implementación en la importadora Barey Distribuciones.

Fase Analítica: Esta se da una vez definida la etapa filosófica, se da continuidad a la definición de los objetivos institucionales o corporativos de las compañías y ajustes sobre la base del respectivo diagnóstico organización interna y externa.

La elaboración puntual de un análisis interno y externo de la compañía u organización y la identificación, evaluación y definición de las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos institucionales, sobre la base del conocimiento del entorno interno y externo, actual y futuro. Dando una estructura clara para la organización constatando los siguientes elementos como: Objetivos, Diagnostico, D.O.F.A y Estrategias.

4.1.1.1. Bosquejo Histórico

En tiempos anteriores a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y los comercializaba, y en donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Fue hasta **1776** cuando Adam Smith con la publicación de “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (Investigaciones sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones), definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que “El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto

mayor división del trabajo exista; ésta depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y ésta, de los precios” (Smith , 1776).

Según el principio de la división del trabajo, se logra mayor productividad al especializar a los trabajadores en etapas y actividades de un proceso productivo.

Este principio fue adoptado por los capitalistas de la primera etapa (**1790-1830**) y segunda etapa (**1870-1914**) de la revolución industrial, quienes encontraron en él, la respuesta a su necesidad de incrementar su riqueza. Con la división del trabajo y la especialización prevalecieron las estructuras organizacionales de tipo jerárquico y el nacimiento del mecanismo como teoría organizacional predominante.

Finalizando la segunda revolución industrial con el nacimiento de la administración científica de Frederick Taylor a principios del siglo **XX**, se definieron los fundamentos que dieron lugar a las organizaciones modernas, basados en el paradigma de la división del trabajo de Adam Smith, manteniéndose las estructuras de tipo jerárquico y con un prevaleciente mecanicismo.

Hacia **1909** Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una maquina creada con un fin único y específico.

En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones

y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad.

Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

En **1916** Henry Fayol, introdujo la teoría clásica de la administración que enfatizaba en la planeación estratégica necesaria para alcanzar los objetivos, no partiendo de la eficiencia individual (propuesta de Taylor) sino de la eficiencia de la totalidad de la estructura.

Dentro de esa estructura propuso las funciones principales de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) reconociendo la división del trabajo pero con sentido horizontal y vertical y la definición del ciclo administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Con Fayol se mantienen las escalas jerárquicas donde la capacidad administrativa se eleva con el nivel en la organización. También reconoce la organización. También reconoce la organización como una unidad social con relaciones formales (la estructura) e informales y a la administración como el todo que permite coordinar e integrar para un fin común.

Hacia **1909** Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones, puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías).

Las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

A partir de **1962** La teoría del desarrollo organizacional por Kurt Lewin y Douglas McGregor como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, **es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistemático.**

La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible logrando de este modo una mejor estructura y de mejor rendimiento en resultados para una organización.

Para abordar este estudio fue necesario profundizar en el estudio de las características y componentes esenciales de la empresa, acudiendo a elementos vitales de la empresa, como la reseña histórica, a fin de poder ubicar datos precisos e importantes como la fecha de su creación, sector en el que trabaja, objetivos que los definen e impulsan, misión y visión.

El organigrama que representa gráficamente la estructura de la empresa en el cual están ubicados de manera jerárquica los empleados, los recursos humanos y las estructuras departamentales; el tipo de estructura de la empresa, según Chiavenato “es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo” (chiavenato, 2007).

Estas estructuras son organizadas por las empresas a fin de potenciar el trabajo de las personas, agrupando sus trabajos en divisiones o departamentos, encontrando que estos pueden ser lineal, lineal y staff, matricial y de división.

El objetivo de este trabajo es reflexionar la importancia y beneficio que puede ofrecer el diseño de una estructura administrativa para la importadora Barey Distribuciones, entre los principales beneficios se encuentran el de ofrecer una organización estratégica de la empresa que aumente y favorezca las aptitudes y aportes de su talento humano.

4.1.1.2. Antecedentes

Ya que los métodos clásicos no eran capaces de proporcionar una estructura que solucionara los nuevos enigmas o problemas en una empresa surgen grandes cambios, surge la teoría de

contingencia como respuesta a los nuevos desafíos que ocurrían en una empresa, puesto que cada organización es diferente, no es una apuesta por una forma de organización única.

Sino más bien un método abierto y flexible que dependerá de las dinámicas que produzca cada empresa, buscando soluciones antes de que el problema se dé, puesto que contingencia se refiere a que algo puede ocurrir o no, mejorando el conocimiento sobre la esencia administrativa de acuerdo con Skinner en su teoría de la contingencia citado por “Contingencias son formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente” (Becerra, 2014, pág. p.5), por lo tanto su aplicación depende en gran medida del conocimiento que se tenga del ambiente.

Gracias a los aportes de pensadores como la teoría de Taylor y el modelo administrativo de Fayol es posible ver evolución en el concepto de administrar y es posible hablar de estructuras administrativas dentro de las organizaciones, ya que hacen investigaciones para la eficiencia de las organizaciones y propuestas sobre las funciones básicas de la empresa.

4.1.1.3. Administración del siglo XX

Según “El siglo xx trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento” (Chiavenato, Gestión del talento humano tercera edición, 2009, pág. p.34). El autor define tres eras organizacionales durante el siglo XX, estas son: era de la industrialización clásica, era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento.

La primera era comprende el periodo de 1900 a 1950, surge después de la revolución industrial, aumenta el fenómeno de industrialización y estimula la creación de países desarrollados.

También surge la teoría clásica de la administración que se centra en la estructura y en las funciones que una organización debe emplear a fin de ser eficiente, y también nace el modelo de Max Weber, los factores de producción eran tierra, capital y trabajo.

Las relaciones industriales se referían a la administración de las personas y el empleado era un aprendiz de la máquina que debía limitarse a seguir las normas.

La segunda era comprende los periodos de 1950 a 1990, surge después de la segunda guerra mundial, el mundo cambia a ritmo acelerado, la teoría clásica pasa a ser remplazada tanto por la teoría de la administración neoclásica y la teoría estructuralista redefiniendo el modelo burocrático.

Lo principal es el ambiente externo de la empresa, es decir es más importante lo que ocurre fuera de la organización que lo que puede ocurrir dentro de la organización, surge la organización matricial y esta mejora la arquitectura organizacional, pero no es capaz de destruir la rigidez de la antigua estructura funcional.

Las relaciones humanas son remplazadas por la administración de los recursos humanos, entonces las personas se trataban como recursos vivos y no como recursos de producción, el recurso humano ocupa.

El lugar más privilegiado dentro de la organización y fue el factor más determinante del éxito empresarial, desde esa época ya era perceptible como la tecnología influía en el comportamiento de las personas.

La tercer era es la época actual, surge desde el periodo de 1990, la información traspasa el mundo en milésimas de segundos, solo prevalecen las organizaciones capaces de recolectar la información y transformarla velozmente en un nuevo producto.

Se habla de aldeas globales gracias a las ventajas ofrecidas por las tecnologías, las cuales derriban fronteras de tiempo y espacio, el conocimiento es sin duda el recurso más valioso. Gracias a las nuevas tecnologías surgen también organizaciones virtuales, redimensionando los antiguos conceptos de organizaciones, ahora se trabaja mejor y más cerca del cliente.

Es la era del conocimiento, la era digital, del capital humano e intelectual, las empresas necesitan urgentemente agilidad, innovación y mejoras para poder enfrentar de manera exitosa los nuevos retos en contextos de transformaciones precipitadas.

Chiavenato cita a Kiernan, el cual sostiene que se rompen con paradigmas políticos y organizacionales, a través de nuevas visiones cosmopolita del mercado global, se pasa a una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. (Chiavenato, El capital humano de las organizaciones, 2009, pág. p.38)

4.1.2. Mirada nacional sobre la estructura administrativa

Organización: Se enfoca expresamente en darle un orden a la empresa en cuanto a estructura de mando y función en actividades realizadas a diario por la compañía. Consta de dos partes importantes las cuales son:

Estructura Administrativa: Se menciona lo que es el organigrama y su diseño.

Planta de Personal: Manual de funciones.

Tomando como referencia el trabajo del profesor Jaime Vidal, en su obra “Reforma administrativa de 1968: antecedentes, teoría de la organización y funcionamiento, sus principales consecuencias” (Vidal, Copyright (c) 2004 Vniversitas , pág. p.330).

Respecto a los aportes de los decretos 1050 y 3130 de 1968 a la teoría de la administración en el país, se puede decir que los elementos que constituían la estructura administrativa se conocían ya que desde tiempos remotos habían ministerios.

En 1945 los departamentos se desarrollan como organismos técnicos pero no guardaban relación con lo político, los establecimientos públicos, se incluyen y eran piezas claves del aparato administrativo, predominaba la idea de limitar la cantidad de entidades a fin de obstaculizar inclinaciones burocráticas que pueden manifestarse en el aparato legislativo.

Con los decretos 1050 de 1968, por el cual se dictan normas generales para la reorganización y el funcionamiento de la administración nacional, en el cual se expone la integración y funciones de la administración nacional.

Normas para la organización y el funcionamiento de los ministerios y departamentos administrativos y normas para la organización y el funcionamiento de los organismos descentralizados y normas para la descentralización de los servicios y disposiciones varias; y el decreto 3130 de 1968.

Por el cual se dicta el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional, suministran muchos aportes a la teoría de la administración pública colombiana y el concepto de estructura de la administración pública es introducido gracias a la reforma constitucional de 1968 en la cual se planteó la existencia de tres tipos de organismos: ministerios, departamentos administrativos y establecimientos públicos, sobre los cuales debía a moverse la organización administrativa del país.

4.1.2.1. Diseño de planeación estratégica

Una buena organización permite el cumplimiento de los objetivos. Estructuras organizacionales según Chiavenato “Una planeación estratégica es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos” (Calzadilla, 2002, pág. p.369).

La importancia de una estructura administrativa se refiere a la practicidad que ofrece a la empresa. Se establece que "El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos" (Chiavenato, El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla Colombia, 2000, pág. p.40).

Partiendo de esto, el establecimiento coherente de los objetivos dentro de la organización es una parte fundamental para trazar el diseño de una estructura administrativa en una organización. La planeación estratégica es un elemento primordial dentro de una empresa.

En el cual interactúan la toma de decisiones eficientes y la comunicación asertiva entre dirigentes y empleados, para lograr una adecuada gestión de los recursos es necesario procedimientos claros en las tareas de cada uno de los trabajadores, donde incluyan la coordinación, la cooperación y el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4.1.2.2. Importancia de la organización en una empresa

Organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad” (Chiavenato, Importancia de la organización de una empresa, 2002, pág. 362)

Es decir que en base a una organización eficiente de tareas, funciones y jerarquías dentro de una empresa, es posible que todos sepan el lugar que ocupan dentro de esta y los aportes que se espera que den.

De acuerdo con (Martinez Lara & O, 2011), la planeación estratégica es importante porque:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Importancia que se persiguen con la planeación estratégica.
- Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) con un mínimo de y como una máximo de para las personas involucradas.
- Delegan a través de la planeación estratégica, autoridad para que se establezcan responsabilidades.
- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización.
- Concebir por medio de estas que se logre una acción efectiva y eficiente.
- Establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer.
- Indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos finales de la empresa.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (1999, p.1), independientemente del número de personas que trabajen en una organización, establecer responsabilidades, mejorar el ambiente de trabajo, mejora la comunicación, ejecución y coordinación de tareas y actividades que se deben realizar para optimizar la razón de ser de una empresa, es decir las organizaciones siempre deben buscar la forma de dinamizar sus procesos para poder evolucionar y ofrecer el mejor servicio posible.

4.1.2.3. Tipos de estructuras

4.1.2.3.1. Estructura lineal

Sobresale la autoridad directa o lineal, la cual dentro de una empresa hace referencia a principios de jerarquía, es decir, cada trabajador tiene un único superior del cual dependen todos los asuntos. Ha sido característica de grandes organizaciones, como organizaciones militares, normalmente es una organización muy centralizada, muy normalizada y con mucha supervisión directa.

Aspectos positivos: sencillez en la estructura, definición clara de responsabilidades y estabilidad.

Aspecto negativo: inflexibilidad, algunos problemas de comunicación, departamentación por funciones.

4.1.2.3.2. Línea staff

Es una variación de la estructura lineal con la diferencia que esta procura recuperar la unidad de mando de la lineal, pero conservando el grado de especialización de la estructura funcional. Esta variación puede ser positiva en tanto verdaderamente recupere el mando y logre mantener el grado de especialización, o negativa si no lo logra y se da una gran descoordinación en la organización.

4.1.2.3.3. Estructura matricial

Al respecto de esta estructura Chiavenato (2001) sugiere que “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma planeación estratégica” (Chiavenato, Importancia de la organización de una empresa, pág. 411).

Por lo cual es transitorio, utilizada por empresas grandes o con proyectos especiales, usa dos tipos de autoridad en un mismo nivel jerárquico, una autoridad de carácter funcional que permite especialización de las personas que trabajan en la empresa y otra autoridad basada en proyectos, productos o áreas geográficas.

Aspectos positivos: flexibilidad de los recursos de la empresa, mayor contacto de sus miembros, fluidez en la información, reducción en el conflicto de objetivos y mayor motivación en el logro de objetivos. Aspectos negativos: confusión con los mandos autoritarios.

4.1.2.3.4. Estructura divisional

También es utilizada por grandes organizaciones que se han maximizado, usa la departamentación en base a productos, áreas o clientes, dichos departamentos se denominan divisiones ya que presentan autonomía para tomar decisiones, La sede central es responsable de dirigir la actuación de todas las divisiones.

Aspectos positivos: descentralización, perfecciona la asignación de capital, reduce el riesgo, enfrenta oportunamente cualquier cambio, asiste a los directivos generales.

Aspectos negativos: dificultad en lo referente al control por parte de la y necesidad de un elevado número de personas con capacidades de gestión.

En este sentido, Chiavenato (2002) también menciona que “El proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de

decisiones” (Chiavenato, Importancia de la organización de una empresa, 2002, pág. 5), para mitigar este problema y que la descentralización siga siendo positiva es pertinente que exista reuniones entre las oficinas centrales y el personal que cumplan la misma función con frecuencia.

4.1.2.4. Reflexión sobre nuevas estructuras organizacionales según Chiavenato

La sociedad del conocimiento está impregnada por el fácil acceso a la información, por la superación a las fronteras, por el constante cambio y evolución de todas las entidades a través de las tecnologías, por lo tanto Chiavenato hace énfasis en la importancia de que las organizaciones también evolucionen y sean capaces de adaptar estas tecnologías dentro de sus estructuras.

Respondiendo a las necesidades actuales, pues “Esto permitirá la creación de nuevas empresas con estructuras organizacionales más adecuadas a esas tecnologías, que harán obsoletas las grandes organizaciones actuales. (Chiavenato, Estructura organizacional, 2006, pág. 16).

“Las nuevas estructuras organizacionales en red se vuelven horizontales y se conectan a través de Internet. Redes de redes, rompiendo las fronteras entre empresas, proveedores, clientes y la competencia”. (503), así que las instituciones que no trasciendan y se alfabeticen tecnológicamente se vuelven anticuadas y pueden desaparecer.

“La administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos

organizacionales materiales y que carecen de vida propia” (Chiavenato, Administración de recursos humanos quinta edición, 1999, pág. 2).

Es decir que ahora las personas ya no serán vistas como meros objetos, sino como seres capaces fundamentales para el desarrollo de la excelencia empresarial. Sin duda esta es más que una reflexión una invitación que Chiavenato hace a las organizaciones para que puedan progresar, puesto que “el conocimiento lleva a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas estructuras y tecnologías y las nuevas formas de interacción humana. (Chiavenato, Estructura organizacional, 2006, pág. 516).

4.2. Marco de antecedentes

La exploración de los documentos revisados se utilizó para hallar testimonios de muchos proyectos de investigación que se han efectuado en busca de mejorar la estructura administrativa de las organizaciones y sirvieron como bases para la elaboración de este documento, en seguida se citan los trabajos de investigación que presentan gran relación con el presente documento.

Mariluz Ocampo en su proyecto de “diseño de una estructura administrativa adecuada para la panadería royal de la ciudad de Bogotá”, (Ocampo, 2015 Bogota D.C).

Analiza la situación competitiva de la microempresa, plantea un diagnostico organizacional recurre a matrices de análisis, perfil de oportunidades y amenazas, matriz de perfil competitivo, perfil de capacidad interna y Matriz DOFA, después elabora una planeación estratégica y un

manual de funciones conforme a las características de la microempresa con el fin de mejorar aspectos organizacionales.

El proyecto de Pamela Cruz y Alexandra Salcedo: “Propuesta para el Diseño de la Estructura Administrativa de la Dirección de Unidades de Servicio y Logística Empresarial (DUSLE) de la Universidad del Norte Basada en el Modelo de Gestión por Procesos” (Cruz, 2012).

Se atiende la necesidad de plantear una nueva estructura para un área de la Universidad del Norte ubicada en la ciudad de Barranquilla, que presenta un gran crecimiento y necesita actualizar la estructura actual para hallar esquema de organización más adecuado.

4.3. Marco Legal

- **TLC de Colombia Con La China**

Julio de 2012 Acuerdo bilateral para la promoción y protección de inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Popular China.

Ley 1462 de 2011 Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de Inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Popular China”, firmado en Lima, Perú, el 22 de noviembre de 2008.

Sentencia 199 de 2012 Acuerdo para promoción y protección de inversiones entre la república de Colombia y la república popular de China.

Acuerdo Comercial Entre Panamá Y Colombia Decreto 1135 de 2008, Decreto 1845 de 2003 y Decreto 2781 de 1994.

Las negociaciones para un TLC con Panamá iniciaron en marzo de 2010. Con esta negociación Colombia busca fortalecer sus lazos comerciales con uno de sus socios naturales por tratarse de un país limítrofe y por la complementariedad de economías.

El crecimiento económico de Panamá ha sido bastante dinámico en los últimos años y se está consolidando como un centro de negocios de la región, circunstancia que brinda oportunidades muy interesantes para la industria colombiana.

Actualmente se encuentra en vigencia el Acuerdo de Alcance Parcial No. 29, suscrito en el marco de la ALADI en julio de 1993 que entro en vigencia con el Decreto 2781 de 1994. Dicho Acuerdo cuenta con un Primer y un Segundo Protocolo Modificatorio que entraron en vigencia el 4 de julio de 2003 y el 14 de abril de 2005, respectivamente, con Decretos 1845 de 2003 y 1138 de 2005.

Mediante el AAP se otorgan preferencias arancelarias a cerca de 200 productos en forma recíproca pero asimétrica, en su mayoría con preferencias para ingresar al mercado colombiano entre el 70% y 100%. Algunos productos incluidos son: pescado, moluscos, palmitos, frutas tropicales, preparaciones alimenticias, medicamentos para uso humano, disolventes, caucho, baúles y maletas, guata de celulosa y papeles y vidrios de seguridad.

- **Ley 590 Del 2000** Objeto de la ley.

La presente ley tiene por objeto:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MIPymes, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial.

- **Importaciones A Colombia**

Decreto 390 marzo 7 de 2016. En la construcción del Decreto 390 se tuvo absoluto respeto por los lineamientos jurídicos y constitucionales que rigen en Colombia, así como de sus principios rectores; de igual manera se consideró lo establecido en la **Ley Marco de comercio exterior 1609 de 2013.**

Lo anterior sin perjuicio de lo exigido en los Convenios internacionales de los cuales hace parte Colombia y que tienen fuerza vinculante; tal es el caso del Tratado por el que se crea la Organización Mundial del Comercio y los acuerdos que lo desarrollan, entre otros.

El Acuerdo de Facilitación del Comercio; así mismo, aquellos convenios de la Organización Mundial de Aduanas que tratan sobre temas relacionados, como es el Convenio de Kyoto Revisado; al igual se tuvieron en cuenta las normas andinas que tienen carácter de

supranacionalidad. Siguiendo los lineamientos de tales acuerdos y las tendencias de aduanas más adelantadas.

Se buscó dar un rol más amplio a la Administración Aduanera¹⁰ sacándola de su contexto meramente recaudador y fiscalista, reconociéndole su potestad, no solamente en temas de control, sino también en funciones diversas que la convierten en un verdadero servicio aduanero que, como tal, facilita el comercio exterior y elimina trabas innecesarias en las formalidades aduaneras que deban cumplirse; de paso, brindando también protección en frontera contra actividades delictivas para asegurar un tráfico internacional seguro de las mercancías, tal como lo predica la Organización Mundial de Aduanas, en bien del interés general.

4.4. Marco Contextual

4.4.1. Aspectos de la empresa

Barey Distribuciones está ubicada en la calle 15 No. 4-32, en el centro en la ciudad de Pereira (Risaralda), con número de contacto 301 650 1804, cuenta con una página interactiva en un portal web Barey@megadistribuciones.co donde se expone la actividad de la misma y el portafolio de sus productos.

El sector como tal al cual se dedica la importadora es directamente comercial, por ende la actividad es abastecer en diferentes ciudades a nivel nacional negocios de comercio que se dediquen a la venta de herramientas de trabajo.

Los servicios que brinda Barey Distribuciones es la venta al por mayor y al detal, de herramientas de trabajo, y un área pequeñas de artículos para el uso del hogar, actualmente cuenta con 3 colaboradores que se dedica al cumplimiento de empaquetado de los pedidos, comercialización en las diferentes ciudades, y el área de recaudo de cartera.

4.4.2. Reseña Histórica De Barey Distribuciones

Inicia sus actividades en 2007 actualmente lleva 10 años de presencia y trayectoria en el mercado en la ciudad de Pereira Risaralda.

Desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en la importación de productos relacionados de herramientas de trabajo, en base en ello se buscó una alianza de compra con Panamá y la China donde se negocia por cantidades mayores para su distribución de venta a nivel nacional de Colombia.

Con el transcurso de los años se ha optado por incorporar nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades. Su principal objetivo es satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes, y el logro permanente de mejora en los productos comercializados y de ese mismo modo dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento.

Ya que la empresa pueda continuar solidificándose en el mercado y logre mantenerse de manera equilibrada y constante.

4.4.3. Planeación estratégica

Actualmente Barey Distribuciones no cuenta con una estructura interna lo cual, la importancia del desarrollo del proyecto es afianzar mediante conocimientos administrativos el diseño de la planeación estratégica para la misma.

4.4.4. Aspectos del pasante o practicante

Jefe inmediato: Elkin Osvaldo Aristizabal Ramírez, Cargo: Gerente, Teléfono: 301 650 1804

- E-mail: Elkinaristizabalramirez@gmail.com.
- Practicante: Janier Andrés Bernal Valencia, Cargo: Administrador, Área: Administrativa.
- Descripción de funciones que se desarrolla en la empresa: Velar por el cumplimiento de las metas propuestas a nivel comercial a través de potenciales clientes para la importadora, mantener un orden a nivel financiero de los ingresos y egresos de la empresa y finalmente como trabajo de practica la elaboración del diseño de la planeación estratégica para Barey Distribuciones,
- Contrato a Término fijo, con horario laboral: 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm de Lunes a Viernes y los Sábados 8:00 am a 12:00 pm.

- Retribución económica: \$ 820.857 SMLV ochocientos veinte mil ochocientos cincuenta y siete mil pesos.

5. Resultados De La Intervención

Los elementos de una planeación estratégica en su fase misional son: misión, visión y valores, los cuales se construyeron de la siguiente manera:

5.1. Fase misional

5.1.1. Misión

La empresa Importadora Barey Distribuciones es una empresa comercializadora de alta competitividad y servicio al cliente que suministra a sus clientes detallistas los mejores productos importados, atendiendo políticas de calidad, cumplimiento y honestidad.

5.1.2. Visión

La empresa Importador Barey Distribuciones, en un periodo de cinco años será una empresa comercial consolidada entre las tres primeras de Risaralda. Su posicionamiento se debe a la atención al cliente y su fidelización y al cumplimiento de principios éticos de servicio.

Empresas Barey será una organización que aprende, conocedora del mercado del Eje Cafetero y el occidente colombiano y su organización mantendrá un clima laboral armónico y colaborativo

5.1.3. Valores corporativos

Trabajo en equipo. La empresa actuará con el propósito único de servir a los clientes internos y externos y los problemas misionales serán atendidos bajo criterios de colectividad cooperativa.

Lealtad. Este pilar organizativo es de doble vía de la organización hacia su equipo humano y de cada trabajador a su colectivo.

Honestidad. Empresas Barey mantendrá la práctica transversal de la honestidad de sus acciones cotidianas.

Responsabilidad. Cada trabajador responde con efectividad por sus asignaciones con disposición de servicio permanente y la colaboración permanente de la organización.

Dentro del proceso de organización, se hizo necesario diseñar la estructura administrativa para la compañía, quedando definida de la siguiente manera:

5.2. Fase analítica

5.2.1. Análisis del entorno macroeconómico

La economía colombiana al igual que las del resto del mundo viene sufriendo las secuelas de la crisis energética mundial que se dio por la caída de los precios del petróleo provocada por los países productores mediante el uso de la tecnología *fraking* y la sobreoferta de los países de la OPEP, se inicia un desplome de las economías dependientes del petróleo en 2014, situación que aún se sostiene.

No obstante que las debacles de los precios del petróleo afectan los ingresos del Estado por concepto de las exportaciones de petróleo y han obligado al Estado colombiano a establecer una nueva reforma tributaria, se debe reconocer que el proceso de paz, negociado con las FARC, abre para el país una nueva era que incidirá en el mejoramiento del PIB al reducir el gasto militar.

De similar manera si el proceso de paz en esta primera fase culmina con éxito, es probable que la guerrilla del ELN también pacte un proceso similar de entrega de armas.

La respuesta de los países de la OCDE ha sido positiva por cuánto el clima de inversiones por flujos de capital mejorará bajo un escenario de país menos violento. Independientemente de la caída de los precios del petróleo que afectaron la economía colombiana, la industria colombiana ya tenía un comportamiento desacelerado

Según la revista Semana, entre 2005 y 2015, se distinguen dos períodos: 2005 a 2007 y 2008 a 2015. En el primero se estaba pasando por el boom de las commodities y la industria tuvo tasas de crecimiento altas de 4,5 %, 6,8 % y 7,2 % en 2005, 2006 y 2007. En el segundo período comenzó el declive del sector, con tasas por debajo de 1,0 % en 2008, 2009, 2012, 2013 y 2014.

La industria cayó en el primero y segundo trimestres de 2015 a tasas de -2,1 % y -1,3 % y se comenzó a recuperar con tasas de 2,5 % y 4,0 % en el tercer y cuarto trimestre. En este último ya comenzó a verse el efecto de la entrada de la refinería de Reficar en Cartagena (Otero Prada , 2016, pág. 1).

La salida de corto plazo para la economía colombiana comienza con la entrada de la nueva refinería de petróleo de Cartagena “Reficar, aunque los expertos vaticinan que el déficit opacará estos resultados y la industria tardará varios años en recuperar el nivel que poseía en el año 2005.

Es necesario revisar la observación de la revista Portafolio que afirma que en agosto de 2017 se redujo el déficit de la balanza comercial colombiana en 61,5 millones de dólares FOB (Free on Board). Para este mes el déficit fue 929,6 millones de dólares FOB y en agosto de 2016 fue 991,1 millones de dólares FOB. (Portafolio, 2017).

Así las cosas, mientras la industria presente leves crecimiento, el comercio de productos de ferretería seguirá siendo alimentado por las importaciones asiáticas primordialmente.

En Colombia el sector ferretero vende anualmente 6.378 millones de dólares. Se agrupa la actividad en 26.407 que incluye el comercio de pinturas, productos eléctricos y herramientas, en diversos formatos des tiendas, depósitos y locales (Arias Jimenez Ferney, 2017).

5.2.2. Análisis del entorno microeconómico.

El análisis a que se hace referencia bajo las denominadas fuerzas competitivas de Michael Porter, modelo de la Escuela de Harvard del año 1979 y de uso común en el análisis estratégico de nuevos negocios y emprendimiento.



Ilustración 2 Fuerzas competitivas de Michael Porter. Fuente: creación propia.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Debido a que el negocio de detallistas de productos importados ha venido sustituyendo la producción nacional, por sus bajos precios y como una solución de empleo formal e informal, Importadora Barey Distribuciones, no presenta amenaza significativa del lado de este aspecto.

El número de compradores es grande y no tiene un tamaño reducido que le pueda llevar a un grado de organización y poder de compra que amenace directamente a la organización.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

En el área de proveedores también el número de ellos es grande, no tanto para acercarse a un mercado de competencia perfecta, pero si suficiente para encontrar buenas ofertas de precios y calidades homogéneas que permiten que Importadora Barey Distribuciones, no se vea amenazada por el oligopolio o monopolio de proveedores que vea amenazada su estabilidad y permanencia en el mercado por la imposición de barreras o condiciones leoninas por parte de los proveedores.

5.2.5. Amenaza de servicios y bienes sustitutos

En este aspecto si hay que reconocer que la amenaza es más para los productores directos, lo que no es el caso de Importadora Barey Distribuciones, los productos de consumo en esta era de especialización flexible son cambiantes y de ciclos muy cortos.

De suerte que son los proveedores los que deben tener la capacidad para hacer cambios rápidos en su estructura de planta y adaptarse a los nuevos estilos de los satisfactores imperantes en el mercado.

La función de Importadora Barey Distribuciones, es reconocer esos cambios y exigir a sus proveedores los nuevos productos, lo que implica que se ha de estar vigilante de las macro tendencias del mercado global.

5.2.6. Amenaza de entrada de los nuevos competidores

Este es verdadero meollo de Importadora Barey Distribuciones, por cuanto la producción masiva de China y otros países del Asia, han sido una constante de toma del mercado con mercancías de bajos precios, que se comercializan por negocios prototipos similares a Barey.

Últimamente ciudadanos chinos se han instalado en las grandes y medianas ciudades colombianas atendiendo negocios de distribución para detallistas de mercancías asiáticas.

5.2.7. Rivalidad entre los competidores del sector.

En este aspecto la similitud de calidad y precios hacen que el negocio de Importadora Barey Distribuciones, se vea constantemente rivalizado por empresas similares, de suerte que los factores diferenciadores se darán por la propuesta de valor mediada por la calidez, cumplimiento, transparencia con la clientela y eso está en el componente humano de la organización.

5.2.8. Análisis mediante el uso de la matriz DOFA

Si bien el uso de la matriz DOFA da un alcance limitado sino se utilizan otras herramientas de planificación estratégica, constituye un primer avistamiento de la situación de la organización, desde como ella misma se ve desde lo interno tomando sus fortalezas y debilidades y como desde el entorno externo hay oportunidades y amenazas.

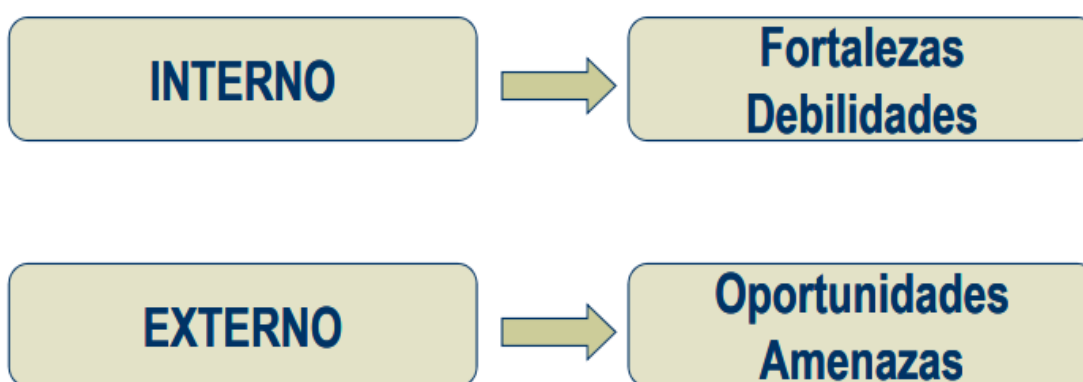


Ilustración 3 Matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Todo aquello que es positivo y da un posicionamiento empresarial y que se debe sostener y enriquecer	Todo aquello que es negativo y pone en desventaja la organización y que se debe eliminar
Amenazas	Se deben trazar acciones para disminuir y minimizar los efectos negativos	Situaciones de debilidad organizativa se deben contrarrestar a nivel interno.

Tabla 1 Matriz DOFA.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.9. Amenazas detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones

- Tasa de cambio al alza que encarece las importaciones.
- Nueva reforma tributaria 2017
- Agresividad de los competidores,
- Incompetencia de la industria nacional para producir bienes sustitutos,
- Entrada de nuevos competidores asiáticos.

5.2.10. Oportunidades detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones

- Estabilidad social y política del país, así como una mejor imagen del clima de negocios e Colombia,
- Nuevas redes de servicios logísticos y transporte
- Mejores plataformas web y mayores mecanismos de control a las transacciones electrónicas,
- Interés gubernamental por bajar las tasas de interés y estimular el consumo de los colombianos.

5.2.11. Fortalezas detectadas en el entorno externo a Importadora Barey distribuciones

- Diez años de presencia sostenida en el sector comercio y en el Eje Cafetero
- Competencia y eficacia del talento humano de la empresa.
- Presencia creciente y reconocida en el sector y en la zona geográfica.

5.2.12. Debilidades detectadas en el entorno interno a importadora Barey

Distribuciones.

- Dominio del idioma inglés por parte de los trabajadores.
- El miedo al cambio de los integrantes del equipo humano.
- Limitaciones en la disposición de recursos financieros para compras en volumen.
- No disponer de un sitio o plataforma web.
- Bajo o nulo presupuesto de mercadeo.

5.2.12.1. Alternativas estratégicas

Para Barey Distribuciones es importante implantar una estrategia genérica de acuerdo con Porter:

Por liderazgo en Precio: Ofreciendo un portafolio con productos importados tanto en la línea de herramientas y hogar a precios bajos, de tal modo que sean exequibles a los pequeños comerciantes a nivel nacional de Colombia.

Por diferenciación: Ya que Barey Distribuciones su enfoque siempre será el segmento de los pequeños y medianos establecimientos comerciales.

Por calidad y servicio: Calidad de los productos, ofrecimiento permanente de la garantías y cambio de artículos a los clientes, servicio en cuanto a la asesoría completa de todo producto para el realizo de sus respectivos pedidos y de este modo dar cumplimiento de manera rápida y eficaz en la distribución de pedidos a nivel nacional.

5.3. Factores Claves de éxito

Para Barey Distribuciones serán los siguientes:

- Precios
- Calidad
- Publicidad: Mediante página web
- Organización en procesos interno
- Negociaciones concretas entre China y Panamá

5.4. Estructura administrativa

Importadora Barey Distribuciones, es una empresa caracterizada legalmente como microempresa, puesto que su número máximo de empleados es diez.

Tratándose de una empresa de tamaño pequeño que intermedia entre la producción de bienes finales de otras economías del mundo y el mercado de consumo del suroccidente colombiano, sus servicios se aprovecharán de las capacidades instaladas de terceros y de las alianzas productivas que se pudieren generar del contacto cotidiano con empresas de propósitos complementarios a los de Barey.

En atención a expresado anteriormente, la empresa maneja el rol de lo directivo y administrativo en una estructura caracterizada por tener grupos flexibles que pueden disminuir o aumentar en tamaño; están compuestos por empleados que ejercen varias funciones que pero que por necesidades de la empresa pueden participar en otros grupos.

No hay predominancia de un grupo sobre otro, los grupos pueden ser coyunturales o fusionarse para dar lugar a un nuevo grupo por necesidades del servicio o adaptabilidad organizativa.

Los empleados están adscritos a Importadora Barey Distribuciones para efectos legales, pero su movilidad depende de las necesidades funcionales que se determinen por la dirección apoyada por las decisiones del colectivo.

Dirección. Representada por el director, quien será el representante legal de la organización y quien ejercerá el liderazgo y toma de decisiones finales y decisiones de mayor complejidad.

Grupo de ventas: Grupo flexible que se encarga de las ventas, planes de venta, promociones y atención a clientes potenciales y existentes, canales y mercadeo en general.

Grupo de importaciones. Grupo flexible que atiende las compras al por mayor a los proveedores internacionales y nacionales, hasta su colocación final en el Eje Cafetero.

Grupo de distribución y servicio. Grupo flexible que atiende los consumidores detallistas nacionales y atiende distribución, logística, ventas, cartera y servicio al cliente.

Grupo administrativo y organizacional. Este grupo, también de carácter flexible, se encarga de coadyuvar a la dirección de la organización en su propio sostenimiento atendiendo, relaciones laborales, nómina, prestaciones sociales, registro contable, compras generales, impuestos y todos los aspectos de la marcha administrativa interna de la organización.

Comités. Son grupos no permanentes conformados para la atención de problemas internos de coyuntura, legales, accidentales, etc. que prestan asesoría a la dirección y recomiendan soluciones en el proceso cambiante de la empresa, son liderados por los jefes de grupo.

Por su tamaño y volumen de negocios aquí no hay una Junta directiva. Los comités se pueden volver permanentes según la frecuencia de problemas tipo o disposiciones legales

5.4.1. Organigrama Importadora Barey Distribuciones

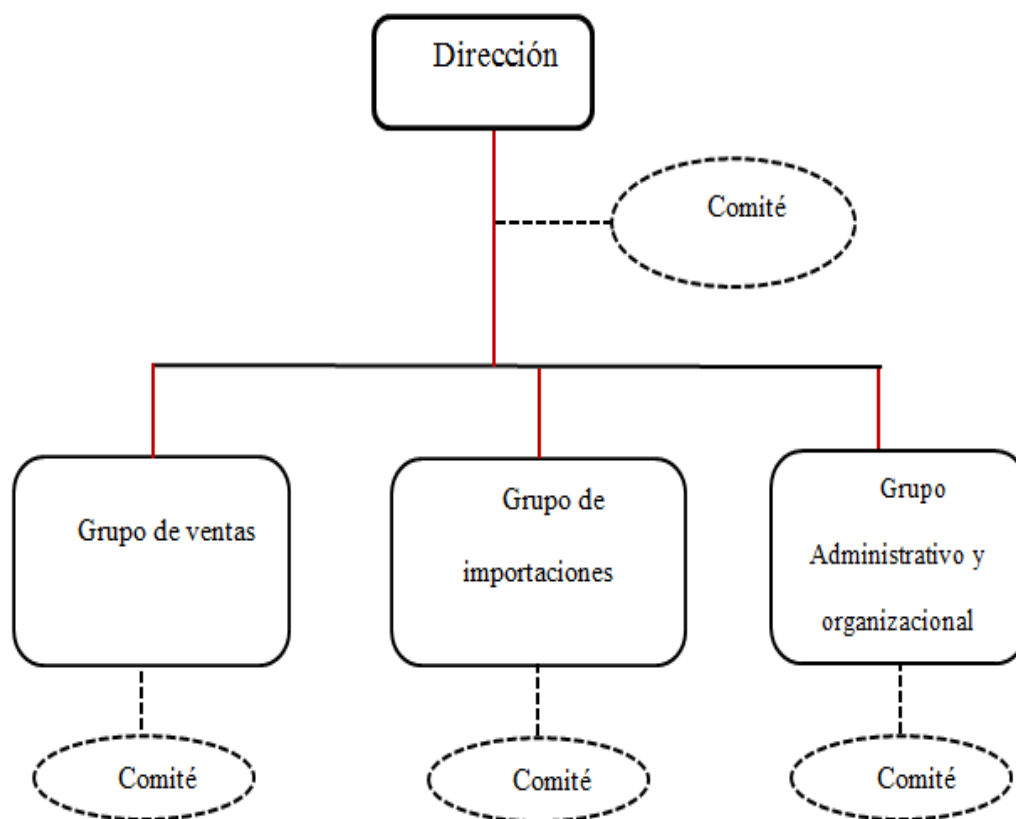


Ilustración 4. Organigrama Importadora Barey Distribuciones.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Planta de empleos

5.4.2.1. Manual de funciones director

A continuación se relaciona formato de tabulación de manual de funciones:

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Director
Código	00101
Área	
Jefe inmediato:	
Número de empleos en planta	1
II. Descripción Del Empleo	
<p>Ejerce el liderazgo de la empresa, es el representante legal en toda ocasión ante las demás organizaciones de derecho público o privado, deberá planificar, y dirigir equipos de trabajo y trabajadores para cumplir los objetivos de la misión y construir la visión de la entidad.</p>	
1. Objetivo:	
2. Funciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal de la empresa 2. Ejecutar y evaluar los planes diseñados para la empresa, 3. Formular políticas y estrategias del negocio, 4. Dirigir y coordinar los grupos de trabajo, 5. Determinar las necesidades de capacitación del personal y ejecutar las mismas, 6. Solicitar los informes de trabajo de las dependencias, así como evaluar la marcha de ellas, 7. Dar solución de última instancia a los problemas administrativos de la empresa, 	

Importadora Barey Distribuciones
Manual De Funciones
I. Identificación Del Empleo:
8. Presentar informes de resultado a los accionistas de la organización.
9. Las demás propias de la dirección y representación legal de la empresa.

Tabla 2 Manual de Funciones Director.

Fuente: elaboración propia

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Director
Código	0010-0
Área	
Jefe inmediato:	
Número de empleos en planta	1
II. Descripción Del Empleo	
1. Objetivo. Ejerce el liderazgo de la empresa, es el representante legal en toda ocasión ante las demás organizaciones de derecho público o privado, deberá planificar, y dirigir equipos de trabajo y trabajadores para cumplir los objetivos de la misión y	

construir la visión de la entidad.

2. Funciones:

1. Ejercer la representación legal de la empresa
2. Ejecutar y evaluar los planes diseñados para la empresa,
3. Formular políticas y estrategias del negocio,
4. Dirigir y coordinar los grupos de trabajo,
5. Determinar las necesidades de capacitación del personal y ejecutar las mismas,
6. Solicitar los informes de trabajo de las dependencias, así como evaluar la marcha de ellas,
7. Dar solución de última instancia a los problemas administrativos de la empresa,
8. Presentar informes de resultado a los accionistas de la organización.
9. Las demás propias de la dirección y representación legal de la empresa.

III. Requisitos del empleo:

Educación.	Título de administrador de empresas, Ingeniero industrial o ingeniero comercial.
Experiencia.	Específica: 1 año Relacionada: 2 años
Convalidación,	Otros títulos y 4 años de experiencia relacionada. Formación tecnológica y 6 años de experiencia específica.
Requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia mínima de un año en mercadeo y ventas. • Conocer el mercado de herramientas y similares. • Conocimiento de los canales de distribución nacional y del

	<p>Eje Cafetero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad permanente de viajar dentro del país o al extranjero. • Actitud de liderazgo y compromiso. • Manejo de la hoja electrónica. O bases de datos.
--	---

Tabla 3 Manual de Funciones del Director.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Manual de funciones del vendedor

A continuación se relaciona formato de tabulación de manual de funciones:

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Vendedor Junior
Código	0040-10
Área	Ventas
Jefe inmediato:	Director
Número de empleos en planta	3

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
II. Descripción Del Empleo	
<p>1. Objetivo. Es el empleado misional. Como su nombre lo indica atiende directamente al cliente, cumple con las actividades del plan de ventas y de mercadeo conforme a la programación e instrucciones de la dirección o del jefe de grupo.</p>	
<p>2. Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender directamente las actividades de venta directa, 2. Atender las rutas y canales de venta que se le especifique 3. Presentar oportunamente los pedidos de los clientes, 4. Consulta las quejas o inquietudes de los clientes y las presenta al encargado de su recepción y trámite, 5. Presentar los informes que le sean requeridos por sus superiores, 6. Ejercer las ventas bajo un marco de relaciones cordiales y colaborativas con la clientela 7. Conocer muy bien el portafolio de productos, actualizarlo y promoverlo 8. Asistir a las capacitaciones que le sean requeridas, 9. Responder por las muestras e inventarios a su cargo. 10. Las demás, propias del mercadeo de productos de la empresa, que le sean asignadas. 	
III. Requisitos Del Empleo:	
Educación.	Título de técnico de mercadeo
Experiencia.	Relacionada: 2 años
Convalidación.	Otros títulos y 1 años de experiencia específica.

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia mínima de un año en mercadeo y ventas. • Conocer el mercado de herramientas y similares. • Conocimiento de los canales de distribución del Eje Cafetero. • Disponibilidad permanente de viajar dentro del país

Tabla 4 Manual de funciones Vendedor Junior.

Fuente: Elaboración propia.

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Vendedor senior
Código	0040-20
Área	Ventas
Jefe inmediato:	Director
Número de empleos en planta	1

II. Descripción Del Empleo

1. Objetivo. Es el empleado misional. Como su nombre lo indica atiende directamente al cliente, cumple con las actividades del plan de ventas y de mercadeo conforme a la programación e instrucciones de la dirección o del jefe de grupo. El vendedor senior atenderá las ventas de mayor volumen, complejidad y responsabilidad y ejercerá como jefe de grupo.

2. Funciones

1. Atender directamente las actividades de venta directa,
3. Atender las rutas y canales de venta que se le especifique
4. Proponer cambios en los planes de mercadeo o planes de ventas
5. Dirigir el grupo de trabajo que le fuere asignado por la dirección.
6. Presentar oportunamente los pedidos de los clientes,
7. Consulta las quejas o inquietudes de los clientes y las presenta al encargado de su recepción y trámite,
8. Elaborar estadísticas de ventas y coadyuvar a la dirección en el estudio y apertura de nuevos mercados y canales de distribución,
9. Presentar los informes que le sean requeridos por la dirección,
10. Ejercer las ventas bajo un marco de relaciones cordiales y colaborativas con la clientela,
11. Conocer muy bien el portafolio de productos, actualizarlo y promoverlo,
12. Asistir a las capacitaciones que le sean requeridas,
13. Responder por las muestras e inventarios a su cargo,
14. Las demás, propias del mercadeo de productos de la empresa, que le sean asignadas.

III. Requisitos Del Empleo:	
Educación.	Título de tecnólogo de mercadeo
Experiencia.	Específica 3 años Relacionada: 5 años
Convalidación	Otros títulos y 3 años de experiencia específica.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia mínima de dos años en mercadeo y ventas. • Conocer el mercado de herramientas y similares. • Conocimiento de los canales de distribución del Eje Cafetero. • Disponibilidad permanente de viajar dentro del país y al exterior, • Manejo de hoja electrónica o base de datos • Poseer vehículo propio.

Tabla 5 Manual de Funciones Vendedor Senior.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se relaciona formato de tabulación de manual de funciones de Asistente Administrativa:

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Asistente administrativo 10
Código	0050-10
Área	Administrativa
Jefe inmediato:	Director
Número de empleos en planta	1
II. Descripción Del Empleo	
<p>1. Objetivo. Este empleo está diseñado para la adopción de funciones de apoyo de actividades administrativas; secretariado, correspondencia comercial, archivo y apoyo a la dirección o dentro de los grupos de trabajo.</p>	
<p>2. Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las cantidades de pedido de mercancías conforme a las programaciones, 2. Atender los requerimientos, quejas o inquietudes de los clientes o proveedores, 3. Practicar los registros, facturación y archivos que se le encomendaren Responder por los inventarios a su cargo, 3. Atender correspondencia comercial, 4. Presentar informes cotidianos de actividades conforme a una programación, 5. Revisar el despacho de pedidos conforme a facturación 6. Practicar los registros contables que a nivel operativo asistencial se le encomendaren, 7. Atender las actividades administrativas que se le encomienden, 	

8. Participar de las actividades programadas por la empresa, 9. Solicitar los recursos necesarios para el ejercicio de sus actividades 10. Las demás propias del empleo que se le asignaren.	
III. Requisitos Del Empleo:	
Educación.	Título de auxiliar contable, o similares
Experiencia.	Relacionada: 2 años
Convalidación	Otros títulos y 1 años de experiencia relacionada
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia mínima de un año en asistencia contable, y gerencial. • Manejo de herramientas de ofimática, • Actitud y aptitud a la integración y trabajo en equipo

Tabla 6 Manual de Funciones Asistente Administrativa.

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Manual de funciones de Asistente Administrativo

A continuación se relaciona formato de tabulación de manual de funciones de asistente administrativa:

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	Asistente administrativo
Código	0050-00
Área	Administrativa
Jefe inmediato:	Director
Número de empleos en planta	1
II. Descripción Del Empleo	
<p>1. Objetivo. Este empleo está diseñado para la adopción de funciones de apoyo de actividades administrativas; secretariado, archivo y apoyo a la dirección o dentro de los grupos de trabajo.</p>	
<p>2. Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar las cantidades de pedido de mercancías conforme a las programaciones, 2. Practicar los registros, facturación y archivos que se le encomendaren Responder por los inventarios a su cargo, 3. Presentar informes cotidianos de actividades conforme a una programación, 4. Revisar el despacho de pedidos conforme a facturación 5. Coordinar las actividades logísticas a su cargo, 6. Entregar los pedidos y documentos que se le encomendaren 7. Participar de las actividades programadas por la empresa, 8. Solicitar los recursos necesarios para el ejercicio de sus actividades 	

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
I. Identificación Del Empleo:	
9. Las demás propias del empleo que se le asignaren.	
III. REQUISITOS DEL EMPLEO:	
Educación.	Título de técnico administrativo, o similares
Experiencia.	Relacionada: 2 años
Convalidación	Otros títulos y 1 años de experiencia relacionada
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia mínima de un año en asistencia administrativa o gerencial. • Manejo de herramientas de ofimática, • Actitud y aptitud a la integración y trabajo en equipo

Tabla 7 Manual de Funciones.

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones generales. El apoyo jurídico, así como el manejo contable y tributario de Importaciones Barey Distribuciones, no se ejercerá en una planta de empleo; será contratado por servicios de asesoría externa, dado el tamaño de la empresa y para mantener la operatividad/costo de la misma.

La organización conforme madura y crece, por necesidad del servicio oportuno, demandará empleos de carácter permanente en su planta.

A diferencia de las entidades estatales, en el sector privado la experiencia convalida los títulos formales de educación que por la existencia de la carrera administrativa exige el servicio público de empleos a los que se llega por concurso. La probada experiencia de un candidato a uno de los empleos y sus actitudes sirve suficientemente a la organización.

La experiencia específica se refiere a la adquirida por el candidato y que es similar al objeto misional de Importaciones Barey Distribuciones; en este caso la venta de herramientas, su mercado, canales de distribución y ventas.

La experiencia relacionada: se refiere a actividades muy cercanas a las exigidas por el empleo que permiten a los interesados candidatos asimilar rápidamente las diferencias. Así por ejemplo En el caso de los vendedores las actividades de ventas de otros productos pero que comparte ejercicios similares de precio, plaza, promoción, producto y mercadeo en general.

Los códigos que identifican de los empleos se han dado atendiendo el concepto de pasarela de Henry Fayol así:

Código	Nivel Del empleo	Cantidad	Aplicación	Alternativa
0010	Dirección y liderazgo	1		
0020	Nivel asesor	0	No aplica en esta estructura	Contratación como asesoría externa eventual

Código	Nivel Del empleo	Cantidad	Aplicación	Alternativa
0030	Nivel profesional	0	No aplica en esta estructura	Contratación como asesoría externa eventual
0040	Nivel técnico o tecnológico	3		
0050	Nivel administrativo asistencial	2		

Tabla 8 Tabla de códigos de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Los grados que son los dígitos a la derecha del código del empleo indican una mayor remuneración para empleos del mismo nivel.

6. Conclusiones

En el marco teórico se realizó un bosquejo histórico en relación a los aportes economistas clásicos como Adam Smith, Taylor, Max Weber y tratadistas de la administración Henri Fayol, Kurt Lewin y Douglas McGregor. Para considerar el siglo XX el pensador al cuál se le dio relevancia fue a Chiavenato. Se pasa también por una mirada de aportes realizados por autores colombianos, siendo ellos: Jaime Vidal Perdomo, Mariluz Pamela Cruz y Alexandra Salcedo.

Una idea fundamental de Chiavenato y que es una directriz para la administración empresarial, hace referencia a que las estructuras organizacionales son eficaces cuando logran vincular al recurso humano de manera consciente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desde el componente de planeación estratégica denominado fase misional fue propuesta para la empresa: misión, visión, valores corporativos. Desde el componente analítico de la planeación estratégica se expuso las variables externas e internas que afectan la empresa, dando como resultado una D.O.F.A.

Desde el componente organización se diseñó la estructura administrativa, planta de empleos, manual de funciones, organigrama.

7. Recomendaciones

Es necesario que la empresa de importaciones Barey Distribuciones acoja estas sugerencias de recursos administrativos enfocados en la planeación estratégica para que desarrolle una mejor organización y se dinamicen sus procesos internos.

La experiencia académica vivida con este trabajo, queda para hacer replicado a otros estudiantes de Administración de Empresas.

La universidad lo considera, sería bueno un seguimiento a la aplicación y desarrollo de estos procesos y técnicas administrativas, en la empresa objeto de estudio.

Desarrollar de manera puntual y con responsabilidad los manuales de funciones para tener una mejor calidad en cada lugar de trabajo, logrando así un buen rendimiento laboral.

Con la planeación estratégica ya planteada se logró tener un orden tanto interno como externo, lo cual nos ayudara a estar al tanto de las competencias y demás que a su vez nos abrirá grandes mercados donde podremos ser competitivos por calidades y precios etc.

Con las estrategias ya determinadas lograr un buen desarrollo en los mercados ya establecidos, es decir; nos ayudaran a mejorar lo que en el momento estamos desarrollando, pero también nos abrirá nuevas oportunidades de negociaciones.

8. Apéndice

A continuación se describe análisis DOFA:

Apéndice A. Análisis DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Todo aquello que es positivo y da un posicionamiento empresarial y que se debe sostener y enriquecer	Todo aquello que es negativo y pone en desventaja la organización y que se debe eliminar
Amenazas	Se deben trazar acciones para disminuir y minimizar los efectos negativos	Situaciones de debilidad organizativa se deben contrarrestar a nivel interno.

A continuación se detalla el formato de tabulación de funciones:

Apéndice B. Formato manual de funciones

Importadora Barey Distribuciones	
Manual De Funciones	
II. Identificación Del Empleo:	
Denominación del empleo	
Código	

Área Jefe inmediato: Número de empleos en planta	
IV. Descripción Del Empleo	
3. Objetivo.	
4. Funciones:	
V. Requisitos del empleo:	
Educación.	
Experiencia.	
Convalidación.	
Requisitos.	

9. Bibliografía

- Arias Jimenez Ferney. (16 de 02 de 2017). *Sector ferretero busca duplicar ventas y facturar \$36,5 billones*. (E. colombiano, Editor) Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/ferreterias-buscan-expandir-sus-negocios-en-colombia-NA5938197>
- becerra y fonse . (s.f.).
- Becerra, J. y. (2014). <https://es.slideshare.net/JhonjaFonce/teoria-de-la-contingencia-segun-skinner>.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación Tercera edición*. Colombia: Printed in Colombia Hall.
- Calzadilla, M. J. (2002). *Estructura organizacional, según Chiavenato*. All Rights Reserved.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos quinta edición*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla Colombia*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005

Chiavenato, I. (2002). Obtenido de Importancia de la organización de una empresa:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/martinez_s_s/capitulo2.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Estructura organizacional*. Obtenido de

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

chiavenato, i. (05 de abril de 2007). *uao edu.co*. Obtenido de

<http://www.uao.edu.co/sites/default/files/5.1%20CHIAVENATO.PDF>

Chiavenato, I. (2009). El capital humano de las organizaciones. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. p.38). Mexico D.F: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano tercera edición. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. p.34). Mexico D.F: McGrawHill.

Cruz, P. y. (2012).

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/5278/Propuestaparaeldise%C3%B1o.pdf?sequence=1>.

de:, D. d. (s.f.). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=2565> .

Decreto , 1. R. (s.f.). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=2565>.

Martinez Lara, & O, R. (2011). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Ocampo, M. (2015 Bogota D.C). *Diseño de una estructura administrativa adecuada para la panaderia royal*. Obtenido de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5878/6584015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Otero Prada , D. (09 de 08 de 2016). La industria en los ultimos diez años y perspectivas para el año 2016 y 2017. *Semana s.a*, 1.

Portafolio. (18 de 10 de 2017). Importaciones agosto 2017. *Portafolio.co*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/importaciones-agosto-2017-510768>

Smith , A. (29 de mayo de 1776). *An Inquiry into the Nature*. Obtenido de http://files.libertyfund.org/files/220/0141-02_Bk.pdf

Vidal, J. (Copyright (c) 2004 Vniversitas). *Reforma administrativa de 1968*. Obtenido de antecedentes, teoría de la organización y funcionamientos, sus principales consecuencias: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnijuri/article/view/14731>