

**DISEÑO ORGANIZACIONAL Y FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS
(ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO) PARA LA EMPRESA SUPER
CAMPEROS, DE LA CIUDAD DE MEDELLIN**

ESTUDIANTES

MARÍA TERESA MAYA JIMÉNEZ

ANDREA URIBE CASTRO

DOCENTE

JAIME ALBERTO BELTRAN RIOS

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLIN- 2020**

TABLA DE CONTENIDO

1. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO CORPORATIVO	3
2. ANTECEDENTES	5
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. PREGUNTA OBJETO DE ESTUDIO, ORIENTADORA	9
5. OBJETIVOS.....	9
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
6. GLOSARIO	10
7. MARCO REFERENCIA.....	12

1. INFORMACIÓN DEL CONTEXTO CORPORATIVO

En Colombia la industria de autopartes ha presentado diversos avances en las últimas tres décadas; de acuerdo con Magri (2019), desde los años 90 el sector se ha fortalecido, debido fundamentalmente al crecimiento del parque automotor y al aumento de la capacidad instalada para la fabricación y comercialización de los repuestos.

Según Asopartes (2019), “actualmente, la Industria Nacional de Autopartes está estructurada alrededor de la proveeduría de componentes del vehículo, como ruedas, llantas, suspensión, vidrios, componentes eléctricos, sistemas de aire acondicionado y ventilación, escapes, elementos para el acondicionamiento interior del vehículo, entre otros” (p.1); esta industria se caracteriza por su bajo volumen de producción por pieza, pero por la amplia gama de referencias y su versatilidad para atender las demandas particulares del mercado.

Para Asopartes (2019), los dos mercados más grandes en esta Industria son: el ensamblaje de vehículos y venta de repuestos, ambos se concentran en Bogotá, Cali y Medellín. Particularmente, la venta de repuestos en la ciudad de Medellín ha impactado considerablemente este mercado por el incremento del grado de especialización de las autopartes.

Ahora bien, **Super Camperos** es una empresa dedicada a la distribución de repuestos automotrices ubicada en la ciudad de Medellín, con más de 27 años de experiencia en el mercado. Esta empresa fue constituida por un emprendedor independiente que decidió renunciar a su trabajo de vendedor en un almacén de autopartes para fundar su

propio negocio. En la actualidad super camperos es una empresa sostenible y emplea a 8 colaboradores.

Es importante resaltar que en la actualidad **Super Camperos** no posee plataforma estratégica, es decir, no tiene determinada su misión, visión o valores corporativos. Sin embargo es una empresa que se caracteriza en el medio por la excelente atención a sus clientes y por el hecho de que considera a sus colaboradores como su activo más importante.

2. ANTECEDENTES

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa Super Camperos es crecer y expandirse, para de este modo, maximizar sus utilidades, optimizar sus resultados y beneficiar con productos y servicios de alta calidad a nuevos clientes en el territorio nacional. Sin embargo, para que la empresa alcance sus objetivos de crecimiento y expansión, debe tomar decisiones y emprender acciones hacia la mejora, las cuales les permitan dar respuesta oportuna a aquellos elementos o factores críticos que inciden de manera negativa en su posicionamiento en el mercado.

Uno de los factores críticos de mayor relevancia identificados es que, en la actualidad la empresa no tiene definida su plataforma estratégica, lo que le impide a cada una de las partes de interés tener claro desde una perspectiva objetiva que hace la empresa, cuales es su razón de ser, hacia donde se dirige y cuáles son los valores transversales a su operación, situación que consecuentemente repercute de manera negativa en el desarrollo óptimo de las actividades de la organización.

El hecho de no contar con una plataforma estratégica, además, impide que se tengan claros los lineamientos que le permitan a la empresa determinar si las acciones que toma cada colaborador cumplen realmente con el direccionamiento hacia las metas y objetivos organizacionales. Así mismo, si no se tiene establecida esta plataforma con sus respectivos elementos (misión, visión, valores corporativas y políticas), es difícil que la empresa pueda establecer los presupuestos basados en planes reales que la lleven a la consecución de objetivos vinculados a la rentabilidad, crecimiento, competitividad, entre otros.

Otro de los factores se encuentra en el área comercial de la empresa, específicamente en el departamento de mercadeo; tras un proceso de diagnóstico se logró identificar que en la actualidad la empresa no cuenta con un plan de marketing estructurado, carece de imagen de marca y de estrategias comerciales, no posee un portafolio o brochure con sus productos, además, no tiene una correcta presencia online, es decir, no cuenta con redes sociales, blogs o páginas web.

Lo anterior, en primer lugar, dificulta que los clientes comprendan el valor que la empresa **Super Camperos** desea ofrecerles, además, que estos identifiquen los motivos por los que deberían comprar autopartes en esta empresa y no en otra (su competencia). En segundo lugar, los factores identificados limitan a que la empresa use la estrategia de ventas “voz a voz” que, si bien es un proceso que ha surtido buenos efectos, no es una práctica que permita la expansión, ya que cada vez son más los consumidores que recurren a los medios digitales, no solo para conocer y cotizar y adquirir los productos, sino para observar las reseñas y validar las experiencias de otros clientes.

Dicho de otro modo, el hecho de que la empresa no tenga claros sus procesos de marketing y, más aún, que no tenga presencia en medios digitales (redes sociales, página web, APP, blog, otros), afecta su credibilidad y reputación, por ende, su posicionamiento y crecimiento competitivo en el mercado.

Por lo anterior, se considera importante la generación de una propuesta de diseño organizacional a partir de la cual se planteen objetivos, estrategias y actividades específicas direccionadas a que la empresa se acerque a sus clientes potenciales, genere relaciones de valor con ellos y, consecuentemente, pueda aumentar sus ventas.

3. JUSTIFICACIÓN

En su sentido más básico, el diseño organizacional se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una organización. Este es un elemento administrativo que permite a las empresas determinar las condiciones óptimas su operación, lo que se constituye como una ventaja competitiva, en la medida que, una empresa con una gestión sólida y orientada hacia objetivos, no solo puede aumentar su productividad, sino fortalecer su competitividad en el mercado de una manera sostenible lo que, consecuentemente, se traduce al aumento de utilidades. Por lo anterior, Una propuesta de diseño organizacional para la empresa Súper Camperos, se considera pertinente y relevante, en tanto, a partir del desarrollo de la misma, la compañía puede generar una estructura coherente de procesos en donde se represente el funcionamiento de cada una de las áreas, se genere una estructura organizativa coherente, además, se formule la plataforma estratégica de la organización.

Lo anterior permitirá la mejora continua de la compañía, ya que una estructura organizacional técnicamente definida y sus respectivos procesos conforman el elemento central para garantizar la competitividad de una organización.

El estudio se justifica desde una perspectiva social, ya que, si la empresa decide implementar la propuesta podrá aumentar la capacidad de flexibilidad y adaptabilidad de los colaboradores y también su participación, lo cual conducirá a que estos se sientan vinculados con la empresa, desarrollen sentido de pertenencia y se empoderen en la realización de sus funciones y actividades. De igual modo, el estudio se justifica desde la perspectiva económica, en tanto, el desarrollo de la propuesta permitirá a la empresa Super

Camperos mejorar los procesos clave, optimizar de manera eficiente los resultados y mejorar la productividad.

Desde la perspectiva disciplinar este proceso de investigación es una oportunidad para que las futuras administradoras de empresas Amigonianas, apliquen en la praxis los elementos y fundamentos teóricos y conceptuales obtenidos a lo largo de su proceso formativo. En esta misma línea, generar este tipo de procesos, favorece el robustecimiento de la literatura académica sobre el tema, lo que es de gran utilidad al momento de escalar y replicar este tipo de procesos en futuros estudios, incluso en contextos empresariales distintos.

4. PREGUNTA OBJETO DE ESTUDIO, ORIENTADORA

¿El diseño organizacional y la formalización de Los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) para la empresa Súper camperos permitirá el incremento de su competitividad en el sector de autopartes, de la ciudad de Medellín?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar el diseño organizacional y documentar los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) para la empresa súper camperos, de la ciudad de Medellín.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el estado de la empresa en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Establecer el sistema de gestión que proponga estrategias que centren las principales problemáticas de la organización, en lo que respecta los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Determinar los procesos existentes y documentarlos.

6. GLOSARIO

AUTOPARTES. Las autopartes son componentes que vienen de fabrica en un auto, los cuales están destinados a cambiarse toda vez se vayan desgastando o a causa de algún suceso imprevisto como una colisión o el uso inadecuado. De acuerdo con Fiducolddex (2012) “Colombia se caracteriza por producir autopartes en sistemas de suspensión, de dirección, de escape, de transmisión, de refrigeración, material de fricción, partes eléctricas –como baterías y cableados–“ (p.1), para distintas marcas y tipos de vehículos.

DISEÑO ORGANIZACIONAL. En palabras de Pulgar y Ríos (2015) “El diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia” (p. 36). Por tanto, de acuerdo con los autores, el diseño de una organización debe contemplar elementos como el contexto de la empresa, la macroestructura, la microestructura, los procesos (estratégicos, operativos y de apoyo), el análisis estratégico y las estrategias.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. En palabras de Higueta (2011) “la estructura formal en una organización sirve para diseñar puestos de trabajo, especificar las labores a realizar en cada posición de trabajo y agrupar las tareas similares y/o relacionadas en departamentos” (p. 78), este departamento, según el autor, a su vez deben ser agrupados en unidades mayores que los contengan, en consonancia con su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones.

GESTIÓN POR PROCESOS. De acuerdo con Mallar (2010) “La gestión basada en los Procesos, surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarla” (p.2) . Por su parte, Martínez y Cegarra (2014) “la gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte del un conjunto estrechamente interrelacionado” (p.2).

INDICADORES DE EFICIENCIA. Según Heredia (2001) los indicadores se definen como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia de una actividad o proceso” (p. 62). En este sentido, este tipo de indicadores ayudan a las empresas a medir de manera objetiva la evolución de un sistema de gestión.

PROCESOS ESTRATÉGICOS. Son aquellos que se relacionan con la dirección y el largo plazo y, fundamentalmente, permiten la planificación y elementos ligados a factores claves de éxito de la empresa (Ferrando y Granero, 2005, p. 71)

PROCESOS OPERATIVOS. Son aquellos que se vinculan directamente a la relación de un producto o prestación de un servicio. Pueden ser reconocidos en la literatura como procesos de línea. (Ferrando y Granero, 2005, p. 71)

PROCESOS DE APOYO. De acuerdo con Ferrando y Granero (2005), los procesos de apoyo son los que dan soporte a los procesos operativos.

7. MARCO REFERENCIA

7.1 ESTADO DEL ARTE

Hurtado y Toro (2005), señalan que “los antecedentes constituyen una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas sobre el problema formulado” (p. 83); por lo anterior, en el presente apartado se exponen una serie de estudios que se han desarrollado a nivel nacional e internacional acerca del diseño organizacional específicamente en el sector de autopartes.

Contreras (2011), a partir de su estudio desarrolla el diseño organizacional de una empresa servicios llaneros. La metodología usada por el autor fue de corte cualitativa, apoyada por cuatro técnicas de recolección de información, a saber: cuestionario, entrevista semiestructurada, criterio de expertos (método Delphi), y observación no participante. Los resultados del estudio indican que el diseño organizacional permite que las organizaciones gestionen sus procesos internos y dividan el trabajo en diferentes tareas para de esta manera lograr la coordinación efectiva de las mismas. Cabe resaltar que este antecedente puede aportar particularmente a la configuración del diseño metodológico del presente estudio, ya que posee un método e instrumentos bien definidos.

González (2013), en su investigación realiza el diseño organizacional para una empresa automotriz, con la finalidad de evaluar la influencia de la estructura organizacional y con ello fortalecer la gestión administrativa. La metodología empleada por la autora consistió en la aplicación de un conjunto de encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa, a partir de las cuales desarrollo un proceso de diagnóstico organizacional el cual arrojó información de primera mano que se constituyó como la base del diseño

organizacional. Los resultados indican que el diseño organizacional permite a las compañías automotrices ejecutar de una forma más óptima las diferentes actividades de acuerdo con sus conocimientos y funciones de cada empleado, además ayuda a que todo el personal conozca el funcionamiento de la empresa.

En esta misma línea, se encuentra la investigación de García y Giraldo (2016), a partir de la cual se propuso un proceso de estructuración organizacional y administrativa de la empresa Tracto-Partes Bogotá S.A.S. Para el desarrollo del proyecto los autores realizaron un diagnóstico empresarial basado en la implementación de la Matriz DOFA. Con base en lo evidenciado, se estructuró e implementó un plan estratégico con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo de la gestión administrativa desarrollada en la empresa. Los resultados demuestran que el diseño organizacional permite fortalecer la calidad en los procesos de la organización y una plena satisfacción del crecimiento y posicionamiento de la compañía en el mercado.

Barriento (2016), desarrolló en su investigación una propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en la empresa Bombas Ltda. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa, la cual se dividió en cuatro etapas: 1) diseño inicial, 2) análisis de la estructura actual, 3) análisis de brechas existentes entre ambas, 4) elaboración de propuesta de diseño. Los resultados indican que la adecuación del entorno organizacional permite el aumento de los niveles de compromiso, satisfacción y motivación de los trabajadores, lo que, consecuentemente, se ve manifestado en el aumento la eficiencia en los procesos y la creación de valor para la organización.

De igual modo, se encontró el estudio de Sempértegui y Nowak (2019), el cual se direccionó a efectuar un plan de diseño organizacional para la empresa automotriz “AS”,

Para la realización de la investigación se utilizó una metodología con un cualitativo, ya que se consideró las opiniones del personal y clientes para realizar un análisis situacional y determinar cuáles son los principales problemas que se presentan en la empresa Automotriz AS. Los resultados indican que a partir del diseño organizacional se deben establecer en la empresa un cambio de tácticas para el aprovechamiento de los recursos y el establecimiento de procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Esta transformación debe ir acompañada de un sistema de liderazgo que descentralice las actividades del personal para volverlas más eficientes a través de la especialización.

Los antecedentes consultados proveen bases teóricas y metodológicas que pueden ser empleadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación, específicamente en lo que respecta los procesos de diagnóstico y estructuración del diseño organizacional, con los respectivos mapas de procesos.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 PROCESO METODOLÓGICO

La metodología que se llevará a cabo para el desarrollo de la investigación se plantea desde un enfoque cualitativo, entendido por Galeano (2004) como aquel que permite recolectar información con la finalidad de encarar al mundo desde la perspectiva, opiniones, visiones de los sujetos y de las relaciones que establecen con un contexto específico. En el caso del presente estudio se busca recabar información por parte de los stakeholders internos de

Super Camperos (Jefes y colaboradores), a fin de identificar los elementos necesarios que permitan estructurar un diseño organizacional para gestión por procesos de la empresa.

En esta línea, se establece que este estudio tiene un diseño no experimental, en la medida que el fenómeno objeto es observado en su estado natural, sin alterar deliberadamente las variables que lo componen, por ende, se indica que el estudio tiene un alcance descriptivo, caracterizado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como aquel que busca describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno. Es decir, “describe” el qué sin analizar el “por qué” ocurre, y con base al “qué” plantea la propuesta.

Con relación a las técnicas de recolección de información, se utilizará un Focus Group, el cual permitirá elegir un grupo de stakeholders internos de Super Camperos quienes darán respuesta a un conjunto de preguntas (cuestionario semiestructurado) y discutirán sus puntos de vista en torno a las respuestas brindadas por ellos y sus compañeros. En este caso el Focus Group buscará que cinco (5) participantes compartan su punto de vista en lo que tiene que ver con los procesos estratégico, operativos y de apoyo de la empresa, lo cual permitirá hacer un diagnóstico de cómo estos procesos se entienden y desarrollan en la empresa, además, se constituye como un espacio de co-creación para establecer el sistema de gestión y los indicadores de eficiencia para dichos procesos.

Luego de recolectar la información del Focus Group, se empleará una ficha de análisis elaborada en Microsoft Excel, en donde se contrasten las respuestas y discusiones de los participantes con la finalidad de identificar las convergencias y divergencias al respecto. A partir de lo anterior, se procede a agrupar los resultados y, con base a esta información se plantea el desarrollo de los resultados de la investigación, para de este modo

especificar la información relativa al diagnóstico, proponer el sistema de gestión y determinar los indicadores de eficiencia de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa Super Camperos.

Es importante manifestar que para la realización del Focus Group se entregará a cada uno de los participantes un consentimiento informado, a partir del cual estos expresen su intención de participar de manera libre y voluntaria en el estudio; de este modo se atienden a las consideraciones éticas de este tipo de investigaciones.

8.2 ALCANCE

Este proyecto busca generar un impacto positivo para Super Camperos en tres direcciones, a saber: 1) Diseño organizacional, 2) Gestión por procesos, 3) Indicadores de gestión. Con relación al diseño organizacional se espera definir la estructura clara y concreta de Super Camperos, para de este modo ejecutar la estrategia de la empresa, lo cual no solo permitirá definir las metas, tareas, sino los puestos de trabajo y asignar perfiles específicos lo que optimizará los procesos internos y permitirá que se aumente la productividad.

La gestión por procesos posibilitará a Super Camperos, en general, aumentar la calidad, ya que promueve la orientación hacia el cliente, mejora la eficacia, la eficiencia y seguimiento de las actividades, además, facilita la planificación y monitoreo de objetivos. Cuando la empresa tenga procesos definidos podrá tener control, además, disminuir los reprocesos, las tasas de rotación y ausentismo laboral, aumentar su posicionamiento en el

PLAN DE TRABAJO													
ACTIVIDAD	Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			
estratégicos, operativos y de apoyo.													
Proceso de Co-creación con los stakeholders de la empresa													
Propuesta sistema de gestión que proponga estrategias que centren las principales problemáticas de la organización, en lo que respecta los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.													
Construcción de indicadores de eficiencia para los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa Super Camperos.													

PLAN DE TRABAJO														
ACTIVIDAD	Agosto				Septiembre				Octubre			Noviembre		
Validación de indicadores mediante prueba piloto														
Conclusiones y recomendaciones														
Sustentación del proyecto														

9. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

9.1 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LA EMPRESA EN LOS PROCESOS

ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO

Para el proceso de diagnóstico se realizó una matriz DOFA, en la cual se tuvo en cuenta los factores Político- Legales, Socio- Culturales, Tecnológicos, que intervienen en los

procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa. Los resultados se identifican en la tabla 1.

Tabla 1. DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene definida ni documentada su plataforma estratégica (misión, visión, valores). • La empresa no cuenta con lineamientos que le permitan a la determinar si las acciones realizadas por cada colaborador cumplen realmente con el direccionamiento hacia las metas y objetivos organizacionales. • No hay un mapa de procesos establecido en donde se definan cada uno de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa • Falta capacitación por parte del personal • No se tiene definidas estrategias de mejoramiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados que se adaptan al cambio y están abiertos al mejoramiento. • Las actividades realizadas por los empleados cumplen con las necesidades de la empresa y contribuyen a la satisfacción de los clientes. • La empresa lleva años de experiencia en el mercado y de forma intrínseca ha desarrollado una filosofía corporativa concreta. • Existe comunicación asertiva entre los miembros de la organización, lo que posibilita la gestión de los procesos. • Hay un clima organizacional optimo, que posibilita el mejoramiento de los procesos.

<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la gestión de RRHH ya que no se tiene establecido el perfil de cargo y funciones. 	
<p>AMENAZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza por parte de proveedores para el suministro de productos (autopartes). • Definición y aplicación de procesos estratégicos, operativos y de apoyo por parte de la competencia directa. • Competencia con perfil de cargos definidos e indicadores de productividad. • Clientes desconfiados limitan sus compras y recompras, por la falta de organización y gestión de procesos en la empresa. • Dificultades para acceder a financiamiento y proyectos de emprendimiento (ejemplo, capital semilla), a falta de una estructura de negocio y planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a procesos de financiamiento y apalancamiento. • Ampliación de cobertura de operación a nivel nacional. • Expansión de operaciones a nivel nacional. • Automatización, control y seguimiento de actividades, a partir de la adquisición de dispositivos tecnológicos, con la finalidad de validar el desarrollo de las funciones y generar indicadores de resultados. • Competencia directa vulnerable, sin plataforma estratégica ni perfil de cargos y funciones definidos. • Aumento de credibilidad en el mercado (tanto proveedores como clientes)

definida.	
-----------	--

Luego de reconocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa Super Camperos, a continuación, se establecen algunos elementos que pueden configurar la plataforma organizacional de la empresa y permitir el desarrollo óptimo de los los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

9.2 PERFILES, CARGOS Y FUNCIONES DE SUPER CAMPEROS

En las siguientes tablas se expone los perfiles diseñados para los cargos: Gerente, vendedor, mensajero, auxiliar administrativa y jefe de personal, de la empresa Super Camperos.

Tabla 2. Perfil de cargo: Gerente General (Super Camperos)

PERFIL DE CARGO: Gerente General (Super Camperos)	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	Gerente General
Dependencia	Gerencia
Jefe Directo	N/A

Nivel	Directivo/Admirativo
Cargos que supervisa	Jefe de personal/ Vendedor
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Administración de empresas /Afines.
Capacitación	Computación nivel medio o avanzado: procesador de texto (Word), planillas de cálculo (Excel), manejo de correo electrónico.
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	En el ámbito privado/ emprendimiento.
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la Empresa. • Dirigir las actividades generales de la organización, enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos de Super Camperos. • Planear el crecimiento y desarrollo de Super Camperos a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas preestablecidas. • Crear y mantener una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo para que Super Camperos sea más competitivo y gane más cuota de mercado. 	
<u>IV. Principales Funciones</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos de la empresa • Controlar los costos y rentabilidad de la empresa • Hacer la gestión de Compras 	

- Controlar los niveles de inventarios.
- Desarrollar la gestión financiera estratégica.
- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional
- Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa
- Supervisar la rotación de los productos de la empresa.
- Controlar los niveles de cartera.
- Realizar acercamiento con clientes clave y clientes potenciales
- Hacer las delegaciones de funciones para la efectiva atención del cliente.
- Desarrollar la gestión postventa.

V. Características del Entorno

Clientes Internos	Los clientes internos son principalmente el personal de RRHH, personal comercial y auxiliares
Clientes Externos	Proveedores de autopartes y clientes (minoristas, consumidor final)

VI. Competencias

Competencias Personales:

- Visión de Negocios
- Orientación a Resultados
- Capacidad de autocontrol y tolerancia al trabajo bajo presión
- Empatía
- Planificación estratégica

- Liderazgo
- Poder de Negociación
- Adaptabilidad
- Comunicación efectiva y asertiva a todo nivel
- Flexibilidad al momento de discutir y analizar alternativas diversas para dar solución a situaciones problemáticas.

Tabla 3. Perfil de cargo: Vendedor (Super Camperos)

PERFIL DE CARGO: Vendedor	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	Vendedor
Dependencia	Comercial
Jefe Directo	Jefe RRHH
Grado	Operativo/ Ventas
Cargos que supervisa	No supervisa
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Técnico o Tecnólogo/ Asesoría comercial, mercadotecnia, atención al cliente. Tecnólogo Industrial, Mecánico o en Administración. Bachiller con conocimiento en mecánica/autopartes.
Estudios de Especialización, Capacitación	Computación nivel medio o avanzado, manejo correo

	electrónico
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	En el ámbito público o privado
Otros	Atención de público, manejo de archivos, conocimiento autopartes

III. Objetivos del Cargo

Desarrollar, coordinar e implementar las estrategias comerciales de la empresa en conjunto con el Gerente General, con el fin de lograr un crecimiento sostenible de nuevos negocios en el sector, ingresos, cobertura de mercado y rentabilidad, así como el posicionamiento de imagen en el mercado

IV. Principales Funciones

Funciones antes de la venta: Realizar prospecciones, planificar y realizar todas las actividades de mercadeo y ventas encaminadas a cumplir las metas de venta; descubrir nuevos sectores

Funciones durante la venta

- Cumplir con la cuota o metas de ventas establecida por la gerencia general.
- Atender los clientes que lleguen al mostrador, los que llaman por teléfono, celular, correo electrónico.
- Atender los pedidos de repuestos del taller.
- Visitar clientes, talleres, almacenes, empresas dentro y fuera de la ciudad.
- Solicitar mercancía a proveedores
- Recibir y acomodar los repuestos y autopartes que lleguen a la empresa

- Realizar cotizaciones a clientes, taller y aseguradoras.
- Manejar los catálogos de repuestos de cada vehículo.
- Hacer la factura de venta a los clientes.
- Programar los domicilios a nivel local y nacional

Funciones después de la venta: Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario y atender reclamaciones e incidencias.

V. Competencias

Competencias Personales:

- Recursividad.
- Fluidez Verbal.
- Buena Memoria.
- Gestión del tiempo
- Buenas Relaciones Interpersonales.
- Persistencia y capacidad de persuasión
- Capacidad de Negociación.

Tabla 4. Perfil de cargo: Auxiliar Administrativa

PERFIL DE CARGO: Auxiliar Administrativa	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	Auxiliar administrativa
Dependencia	Administrativo

Jefe Directo	Jefe RRHH
Grado	Administrativo
Cargos que supervisa	No supervisa
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Poseer Título de Secretariado, técnico o tecnología en administración /afines. Ser estudiante de últimos semestre de carreras de administración.
Estudios de Especialización, Capacitación	Computación nivel medio o avanzado: procesador de texto (Word), planillas de cálculo (Excel), Power Point y sistema Windows.
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 1 año
Experiencia	En el ámbito privado
Otros	Manejo de archivos, conocimiento nómina y seguridad social, atención de público
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Colaborar con el cumplimiento de los objetivos y la responsabilidad de ejecutar los procedimientos y funciones propias del cargo, en forma oportuna y eficiente en los procesos administrativos de Super Camperos.	
<u>IV. Principales Funciones</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar el manejo de archivos (ingreso y egreso de documentos) 2. Apoyar la atención al público presencial, vía telefónica y digital. 	

3. Hacer recibos de caja menor
4. Apoyar a RRHH a la elaboración de la nómina y liquidación de seguridad social.
5. Participar en la identificación de los riesgos en el área de trabajo
6. Colaborar de forma continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato

V. Competencias

Competencias Personales:

1. Capacidad de colaborar ampliamente con todos los miembros de su equipo de trabajo.
2. Flexibilidad al momento de discutir y analizar alternativas diversas para dar solución a situaciones problemáticas.
3. Capacidad y disponibilidad necesaria para desarrollar relaciones interpersonales adecuadas.
4. Orden en el manejo y administración de la documentación a su cargo
5. Iniciativa
6. Capacidad de autocontrol y tolerancia al trabajo bajo presión
7. Mantener reserva de la información que toma conocimiento

Tabla 5. Perfil de cargo: Jefe de personal Super Camperos

PERFIL DE CARGO: Jefe de personal Super Camperos	
<u>I. Antecedentes Generales</u>	
Nombre del Cargo	Jefe de personal (RRHH)
Dependencia	RRHH

Jefe Directo	Gerente General
Grado	Administrativo
Cargos que supervisa	Auxiliar administrativo, vendedor, mensajero.
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Título en Administración, Psicología, Ingeniería Industrial o carreras afines, en nivel pregrado.
Estudios de Especialización, Capacitación	Selección de personal, Sistema de riesgos laborales, computación nivel medio o avanzado.
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 2 años
Experiencia	En el ámbito público o privado
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Promover y desarrollar integralmente el potencial humano, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de Super Camperos, en función de los valores y cultura organizacional de la Empresa, en un contexto de mejora continua y búsqueda de la excelencia organizacional.	
<u>IV. Principales Funciones</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. 2. Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. 3. Establecer el perfil y diseño de puestos 4. Reclutar y seleccionar al personal. 	

5. Determinar los términos y condiciones de empleo.
6. Controlar que se cumplan los diversos aspectos legales y requisitos establecidos por la ley y la empresa en materia de contratación de personal.
7. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
8. Desarrollar procesos de pago de nómina y seguridad social
9. Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal.
10. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los empleados.
11. Hacer la evaluación del desempeño de los empleados
12. Programar procesos de capacitación y formación
13. Supervisar las medidas para la Prevención de accidentes laborales.

V. Competencias

Competencias Personales:

1. Liderazgo para el cambio
2. Capacidad de Planificación y Organización
3. Capacidad de Análisis y Solución de Problemas
4. Trabajo en equipo
5. Compromiso y ética

Tabla 6. Perfil de cargo: Mensajero Super Camperos

PERFIL DE CARGO: Mensajero Super Camperos

I. Antecedentes Generales

Nombre del Cargo	Mensajero
Dependencia	RRHH

Jefe Directo	Jefe RRHH
Grado	Operativo
<u>II. Requisitos Formales</u>	
Estudios Requeridos	Bachiller
Otros	Licencia de conducción vigente, paz y salvo tránsito municipal.
Trayectoria Laboral	Experiencia mínima 2 años
Experiencia	En el ámbito público o privado
<u>III. Objetivos del Cargo</u>	
Ejecutar labores de encomiendas (productos, documentos, pagos, trámites bancarios) tendientes a cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de la empresa	
<u>IV. Principales Funciones</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las operaciones bancarias de la empresa como: depósitos y cobro de cheques, pagos de impuestos, entrega de pagares, entre otros. 2. Efectuar el pago de los servicios públicos que la empresa genera 3. Realizar actividades de mensajerías de autopartes 	
<u>V. Competencias</u>	
<p>Competencias Personales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo y cooperación 2. relaciones interpersonales 3. capacidad organizativa 4. atención y calidad de servicio. 	

Continuando con el proceso, a continuación se plantea la misión, visión, los valores y las políticas propuestas para al empresas Super Camperos.

9.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS

9.3.1 MISIÓN

Somos una empresa especializada en atender las necesidades en el mercado de autopartes, centrada en la satisfacción de nuestros clientes a partir del respaldo en el proceso de venta y postventa, que brinda una amplia oferta de productos con calidad garantizada y precios competitivos, y posee un equipo humano con vocación de servicio y conocimiento técnico lo que permite una asesoría integral.

9.3.2 VISIÓN

Ser en el 2023 una empresa importadora y comercializadora de autopartes reconocida en la ciudad de Medellín y el departamento de Antioquia, por su excelente servicio venta y postventa, generar valor agregado a sus clientes y garantizar la calidad de los productos.

9.3.3 VALORES

Los valores que nos representan son.

- **Respeto:** Defendemos la dignidad de nuestros colaboradores y nuestros clientes, a partir de la promoción del respeto mutuo y la comunicación asertiva.
- **Compromiso:** estamos comprometidos con generar valor agregado a nuestros clientes para que estos se sientan totalmente satisfechos con el servicio prestado y los productos adquiridos.
- **Excelencia:** Trabajamos para tener los mejores niveles de desempeño, para lo cual apoyamos el desarrollo y la formación continua de nuestros colaboradores

9.3.4 POLÍTICAS DE LA EMPRESA SUPER CAMPEROS

El establecimiento de las políticas en la empresa Super Camperos, supone que los colaboradores y directivos encaucen sus iniciativas con el ánimo de integrar esfuerzos que lleve a la organización a la consecución de los objetivos y metas planteadas. El diseño y aplicación de políticas posibilita que la empresa mejore sus procesos internos, por tanto, aumente la productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

A continuación, se exponen las políticas de Super Camperos, las cuales están centradas en los procesos de la empresa y direccionadas hacia las necesidades del mercado.

3.3.4.1 Política Organizacional

Objetivo de la política: Promover la actualización y mejoramiento continuo de la organización, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados desde la dirección.

- Diseñar y mantener una estructura organizacional enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Contar con áreas internas autónomas, con capacidad de decisión, que propendan por el logro de los objetivos estratégicos planteados por la dirección.
- Las áreas de la empresa deben guardar relación y estar al tanto de los procesos que realizan, para de este modo, evitar duplicar funciones y actividades
- Desarrollo, revisión y actualización periódica de manuales y procedimientos de la organización, para generar armonía en los procesos y un clima organizacional afable
- La ejecución de proyectos dentro de la empresa, por ejemplo, comercialización de un nuevo producto, deberá ser coherente con la planeación general, para que se garantice la idoneidad, continuidad y culminación de los mismos.
- El desempeño en la empresa debe medirse en función de indicadores de gestión y reportes por partes de la gerencia, de manera periódica.

3.3.4.2 Política Salarial

Objetivo de la política: Desarrollar un sistema de remuneración acorde a los lineamientos legales establecidos en Colombia, que sea ordenado, equitativo y motive a los

colaboradores para la realización eficaz de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- La remuneración de los colaboradores de Súper Camperos, obedecerá a la valoración de sus actividades en el mercado laboral nacional, en el sector de las autopartes.
- La remuneración de los colaboradores será variable (con salario base), en función del cumplimiento de los objetivos y metas mensuales propuestos por la organización.
- El pago de horas extra y viáticos obedece a la legislación vigente, y se hará posterior a la autorización de la gerencia.
- No se hará el pago de horas extra a personal de confianza: Gerente y Jefe de área.

3.3.4.3 Política de selección y contratación de personal

Objetivo de la política: Determinar los procesos de selección de personal que posibiliten contratar a colaboradores idóneos, que se ajusten a los requerimientos de la empresa y que tengan el perfil para apoyar la consecución de los objetivos estratégicos.

- Los procesos de selección de personal se inician oficialmente a partir del acta de “requerimiento de personal”, en donde debe argumentarse la necesidad y pertinencia de la contratación.

- Si se genera una vacante para cargos superiores, se dará prioridad a colaboradores estables en la compañía, mediante un concurso meritario interno.
- No se puede realizar ninguna contratación sin que se haya cumplido a cabalidad todo el proceso de selección (Entrevista telefónica, Entrevista Personal, Prueba de conocimiento, Exámenes médicos de ingreso)

3.3.4.5 Política Tecnológica

Objetivo de la política: Desarrollar actividades mediante TIC que posibiliten la automatización de procesos, para mejorar la productividad y generar valor agregado a los clientes.

- Super Camperos deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos.
- Se propenderá por el desarrollo de una plataforma tecnológica hacia redes convergentes, que permitan la prestación de servicios de voz, video y otros de manera integrada, para mejorar la calidad en el servicio de venta y postventa, además, la expansión de la empresa en el mercado nacional.
- El tratamiento de la información y documentación de la empresa en medio electrónicos deberá contar con todos los aspectos de seguridad.

3.3.4.6 Política Operacional

Objetivo de la política: Establecer las actividades del área de operaciones, para cumplir con la misión y buscar alcanzar la visión de la empresa

- Las actividades se deben programar de acuerdo a lo establecido en el plan operativo de cada área
- Se deben emplear herramientas que permitan un control y evaluación continuos sobre las actividades, específicamente aquellas relacionadas con el servicio al cliente (Feedback)
- Periódicamente (cada 6 meses aproximadamente), deben revisarse las operaciones, bajo el supuesto de mejora continua

3.3.4.7 Política Comercial

Objetivo de la política: Establecer el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado local y nacional.

- Se deben priorizar las decisiones que permitan generar valor y , al tiempo, mantener la rentabilidad de la empresa
- Se propenderá por explorar de forma continua nuevos segmentos mercado

- Se debe fomentar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, que permitan a Super Camperos aumentar sus ingresos y maximizar su rentabilidad

3.3.4.8 Política De Clientes

Objetivo de la política: Implementar una gestión de servicio al cliente efectivo, promueva el fortalecimiento de la imagen de Super Camperos en el mercado.

- Brindar una atención preferencial y oportuna a clientes frecuentes y/o con gran porcentaje de recompra.
- Super Camperos debe estar orientada a servir con efectividad a sus clientes, teniendo como base el respeto, el compromiso y la excelencia.
- La empresa deberá hacer seguimiento oportuno a las PQR recibidas a través de buzón de sugerencia o comunicación directa por medio de otro canal.
- Las dudas de los clientes frente a algún producto en específico deberán ser resueltas a menor brevedad posible.

9.4 PROCESOS AL INTERIOR DE LA EMPRESA

De acuerdo con la norma ISO 9000, un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

(p.1). Para determinar específicamente los procesos de una empresa, es importante

conceptualizarlo, indicando su objetivo, alcance, elementos de entrada (input), elementos de salida (outputs), diagrama de flujo e indicadores de desempeño.

Es importante resaltar que, en función de su finalidad, en la empresa se pueden reconocer tres tipos de procesos, a saber: Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte/apoyo.

Los procesos estratégicos tienen el objetivo de establecer, dar seguimiento y controlar las metas de la empresa y están relacionados de forma directa con la misión y visión y, sugieren la participación de personal de primer nivel (directivos) de la empresa. Dentro de estos procesos de destacan planificación, calidad, formulación de objetivos estratégicos, entre otros.

Por otra parte, los procesos operativos son lo que posibilitan a la empresa desarrollar el producto/servicios que se proporciona al cliente. Ejemplo: compra y venta de bienes/servicios, atención al cliente, logística. Estos procesos son clave para que la misión de la empresa se puede concretar y, la visión se pueda alcanzar. En este caso estos procesos sugieren la participación y aprobación de clientes externos y proveedores. Finalmente, los procesos de soporte ayudan al cumplimiento cabal de los procesos operativos, por ejemplo: control interno, selección de personal. Este tipo de procesos sugieren la participación de clientes son internos (colaboradores).

A continuación, se identifican los procesos más importantes de Super Camperos, para posteriormente, desarrollar un mapa de procesos.

9.4.1 Procesos Estratégicos

9.4.1.1 Planificación de Presupuesto

Planificar el presupuesto de una empresa se constituye como un factor clave de éxito, ya que esta acción permite a la compañía establecer las líneas de actuación correcta, de acuerdo con su realidad financiera, recursos y proyecciones. El objetivo del proceso de planificación del presupuesto es cuantificar de manera formal los objetivos misionales que la empresa se propone a alcanzar en un periodo de tiempo definido. El alcance de este proceso es presentar la información de las operaciones y recursos, en el caso de Super Camperos, en un periodo semestral.

Los elementos de entrada o input, para este proceso estratégico de la empresa Super Camperos, principalmente son los conocimientos y habilidades del personal directivo respecto a la realidad financiera de la empresa y los reportes proporcionados por el contador público. Por otra parte, los elementos de salida (outputs), son los resultados obtenidos a partir de la relación del proceso, los cuales se valoran en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, es decir, cumplimiento de las acciones proyectadas dentro de la planeación del presupuesto. El proceso de planificación del presupuesto se divide en cuatro (4) pasos:

Paso 1. Tener un plan estratégico y metas definidas

Antes de pensar en establecer el presupuesto de la empresa Super Camperos, es fundamental contar una planificación estratégica concreta, definida y aprobada, para que de este modo se tenga claridad respecto a las acciones que se van a desarrollar y, por tanto, se establezcan los recursos asignados a dichas acciones, en un periodo de tiempo específico.

El Paso 1, a su vez, se subdivide en tres actividades, a saber: 1) indicar las metas financieras de la empresa; 2) entender las tendencias (ingresos/gastos) de periodos pasados; 3) establecer los montos para cada rubro de gastos.

La primera actividad busca establecer las metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo). Por ejemplo, una meta es aumentar la utilidad neta de la empresa en un 10% al cierre del año. La segunda actividad, tiene la pretensión de revisar información de los comportamientos que ha tenido a la empresa en periodos pasados, tanto en los rubros de gastos como de ventas. En la tercera actividad, se busca que la empresa estime sus gastos y priorice recursos.

Paso 2. Proyecciones de ventas e ingresos

En este punto es fundamental establecer el monto de las ventas que se estiman en un periodo determinado, esto es posible efectuando análisis de la demanda, reconociendo las características del mercado meta, evaluando las competencias, entre otros elementos. Cabe resaltar que, ante panorama de incertidumbre relacionados con elementos externos (amenazas), como es el caso de la reciente pandemia por COVID 19, es preciso que la

empresa Super Camperos se dirija a estimar al menos tres escenarios: ventas bajas, ventas moderada, ventas altas; a partir de esta estimación, la empresa debe establecer, por ejemplo, que contrataciones debe tener, cual serpa su capacidad instalada, etc.

Paso 3. Presupuestar gastos (costos fijos y variables)

Super Camperos debe desarrollar acciones que le permitan tener control sobre las inversiones que realiza, pero así mismo, sobre los costos y los gastos. Para ello, es preciso que se identifiquen los gastos generales (operativos) de la empresa, se tengan en cuenta los proyectos futuros y los imprevistos.

Paso 4. Proyectar el flujo de efectivo

En este caso la empresa Super Camperos debe planificar el uso eficiente del efectivo. Una de las acciones que se realizan actualmente es que, por ejemplo, las compras mayores a \$100.000 se hacen a crédito, con la finalidad de tener mayor control en el efectivo. Si la empresa tiene una buena gestión del flujo de efectivo, podrá tener un equilibrio en el cumplimiento de las obligaciones con acreedores, proveedores y el personal.

Paso 5. Diseñar el presupuesto para cada área de la empresa

La empresa al ser pequeña, diseña su presupuesto para dos áreas: área de comercial y área administrativa. Cuando se establece un presupuesto por áreas los colaboradores tienen mayor sentido de pertenencia, motivación por lograr metas, mayor empoderamiento en la toma de decisiones y posibilita el establecimiento de indicadores, por ejemplo: de eficiencia en ventas, productividad, cumplimiento de metas, entre otros.

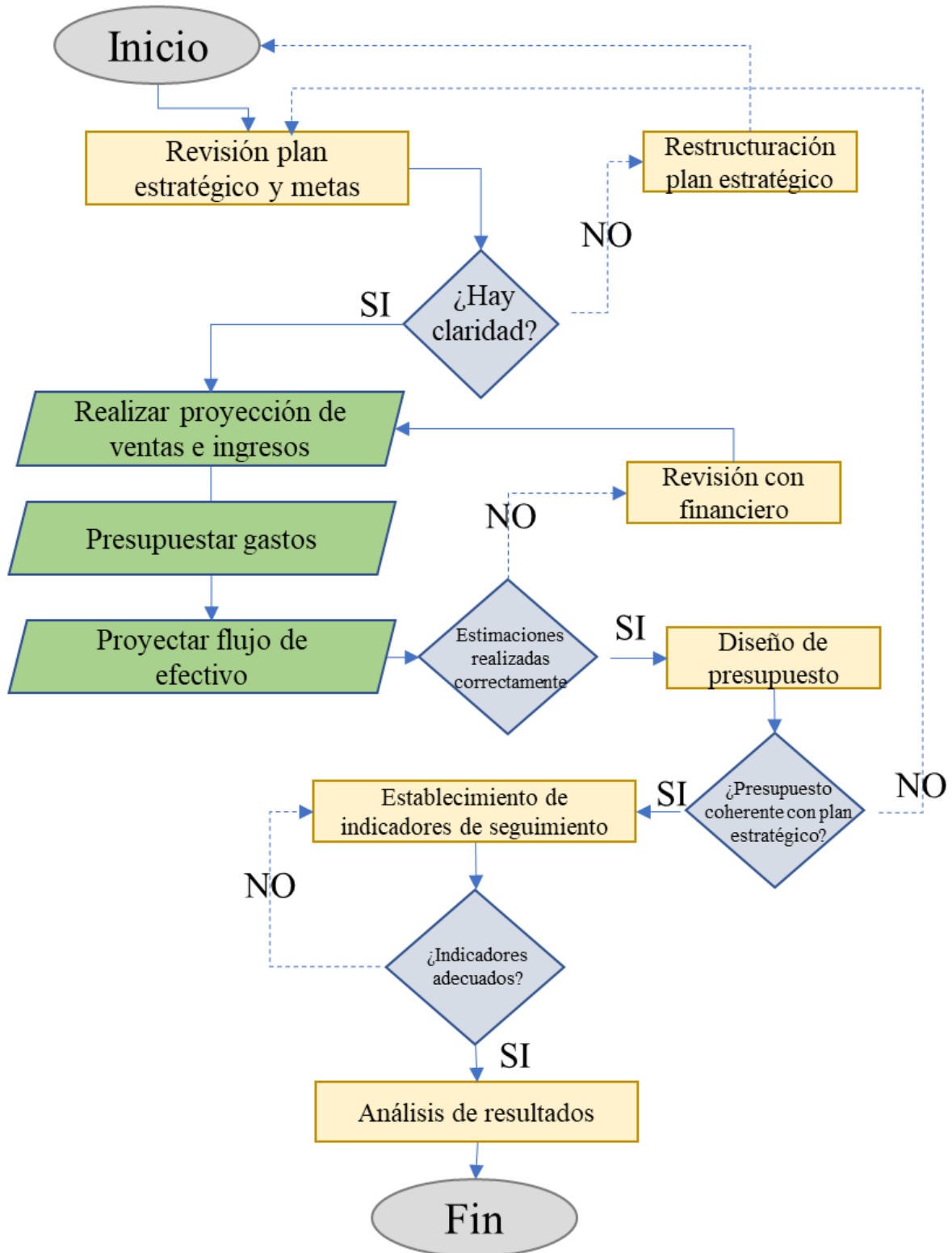
Paso 6. Indicar revisiones de seguimiento periódicas

Super Camperos deben tener un proceso de revisión semanal, quincenal y mensual, para validar si el desarrollo del presupuesto, es acorde a lo planificado.

Paso 7. Tomar decisiones en torno a los de resultados al cierre del periodo en comparación con lo presupuestado.

Esta acción es importante porque brinda una retroalimentación del proceso y permite validar si fue efectivo o, por el contrario, tuvo fallas.

En la siguiente figura se realiza un diagrama de flujo, que permite esquematizar el proceso.



9.4.2 Proceso Operativo

9.4.2.1 Proceso comercial (Compra/Venta)

En el caso de Super Camperos, el proceso de compra de producto a proveedor se compone por seis (6) pasos; el paso 6 es el proceso de ventas.

Paso 1. Identificación de la necesidad

Es importante resaltar que la empresa Super Camperos, tiene un Stock de productos que tienen una rotación alta, en este caso la necesidad de comprar, está determinada por la gestión de dicho Stock; en otras palabras, cuando la empresa identifica que tiene “X” cantidad de repuestos de determinada referencia, establece la necesidad de hacer un pedido para reforzar su stock o, por el contrario, esperar a que bajen las existencias para realizar el pedido.

Pero, cuando se tratan de repuestos que no se encuentran en inventario (ya que su rotación es baja) la empresa realiza pedido directamente con proveedor, en atención a la solicitud del cliente.

Paso 2. Seleccionar el mejor proveedor costo/beneficio

Es importante para Super Camperos determinar cuál es el proveedor que le ofrece mejores garantías y mayores ganancias. Con relación a las garantías, Súper Camperos entra

su atención principalmente en que el repuesto sea de calidad, que el servicios al cliente sea oportuno, que haya posibilidad de comprar a crédito (si el repuesto cuesta más de \$100.000), rapidez en el despacho del producto; con relación a las ganancias, Super Camperos, busca que los repuestos le sean vendidos a precios competitivos, para que le generen mayores márgenes.

Paso 3. Gestión de la compra por parte del equipo de compras

Luego de identificado el producto y analizar a los proveedores, el equipo de compras debe decidir a qué proveedor comprarle; de igual modo, este equipo es quien debe indicar al proveedor seleccionado las especificaciones técnicas requeridas para el producto, solicitar la cotización y, con base a ello, determinar si comprar o no. Si el equipo decide comprar, se hace la solicitud formal del producto, bien sea con el pago (si es menos de \$100.000) o con la nota de crédito de 30 a 45 días, de acuerdo con las políticas del proveedor.

Paso 4. Envío/ recogida de la compra

Con relación a la recepción del producto que se solicita al proveedor, Súper Camperos tiene tres opciones: si es a nivel local, es decir, el proveedor se encuentra en la ciudad de Medellín, Super Camperos envía a su mensajero directamente por el producto (si se requiere de forma urgente), o bien, el proveedor envía a su mensajero en el transcurso de día. Sin embargo, cuando se trata de un proveedor que está ubicado fuera de la ciudad de

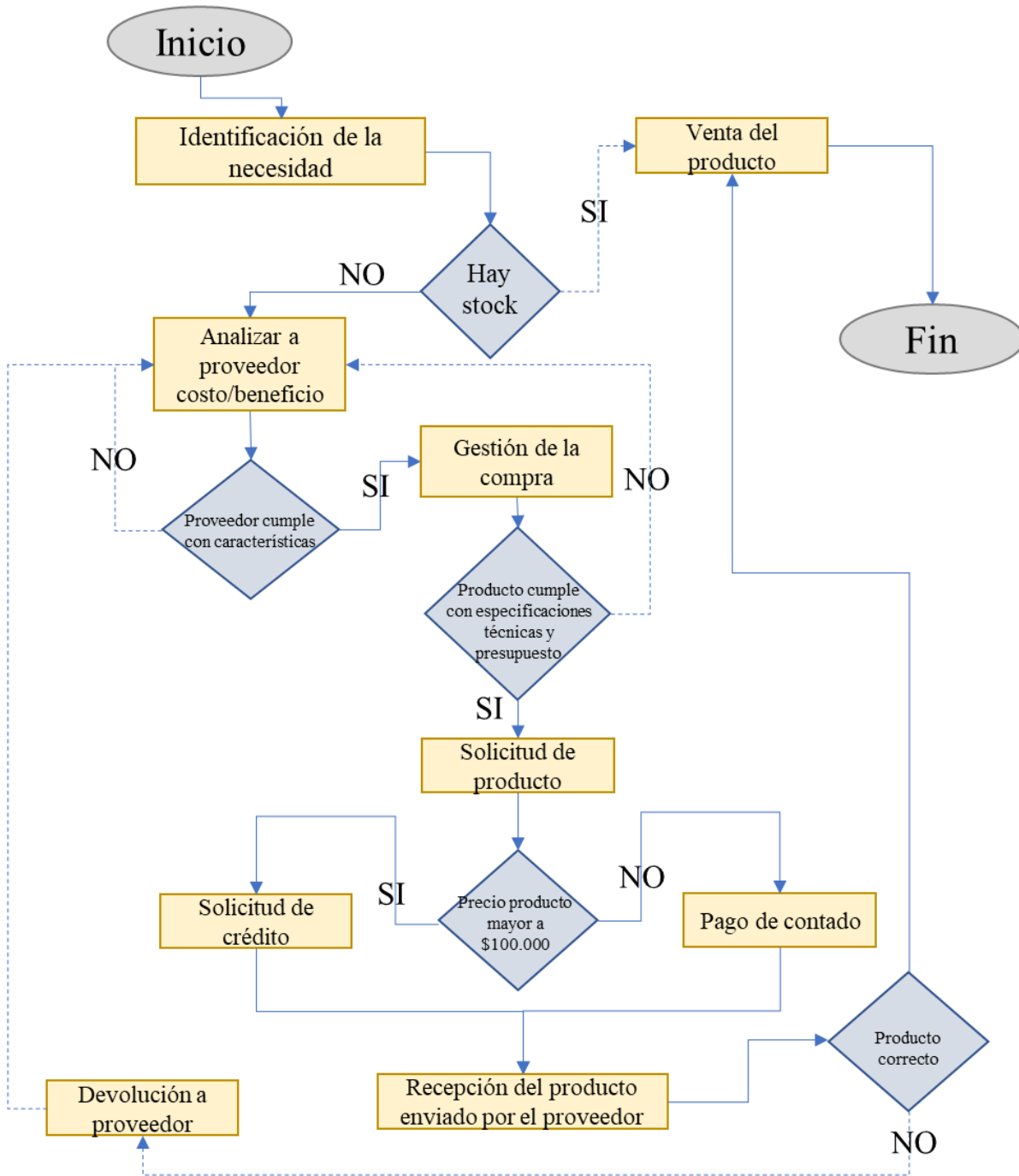
Medellín y su área metropolitana, en envío del producto se hace por correo certificado y el coste del flete es asumido por el cliente final, si se trata solo de un repuesto que, propiamente este haya solicitado. Pero, en caso de que sean varios repuestos para llenar el stock de Super Camperos, en este caso el flete se incluye en los costos de operación de la empresa.

Paso 5. Recepción de la compra

Cuando el pedido llega a la empresa, este es registrado, la factura es revisada y llevada al área administrativa, para asentarla en la carpeta de cuentas por pagar en caso de que la compra sea a crédito, o en la carpeta de gastos, para ser cruzada posteriormente con los ingresos de esa venta.

Paso 6. Venta del producto

Cuando el producto llega al Super Camperos, se procede a realizar la factura de venta al nombre del cliente final, si este último se encuentra en las instalaciones de la empresa, el producto luego de ser pagado por él, le es entregado de inmediato, pero, si el pedido es a domicilio, se hace el despacho entre 1 y 6 horas si es en la ciudad de Medellín y área metropolitana, ya que, si es fuera de la ciudad, se debe validar con la empresa de mensajería (pero generalmente es de 1 a 5 días).



9.4.3 Proceso de Apoyo

9.4.3.1 Proceso de gestión humana

La gestión del talento humano es un proceso de apoyo de gran relevancia para Super Camperos, ya que la empresa es consciente de la importancia de acompañar a sus colaboradores, desde el momento en que se postulan a vacantes para formar parte del equipo, hasta los procesos de asignación de funciones, capacitación y evaluación de desempeño. Si el talento humano no es bien gestionado, nada de lo que se establezca en los procesos estratégicos y operativos, podrá cumplirse de forma cabal y efectiva.

En el caso de Super Camperos, el proceso de gestión del talento humano se divide en 4 pasos.

Paso 1. Selección de personal

La acción de selección de personal, se encuentra dividida en tres fases principales: reclutamiento, pruebas de ingreso e inducción. Con relación al reclutamiento, la empresa generalmente busca personas que puedan hacer parte del equipo de trabajo a través del voz a voz o recomendaciones de terceros; para que este proceso sea efectivo la empresa solicita a las personas interesadas en el cargo que envíen su hoja de vida, la empresa analiza la hoja de vida, hace un primer filtro quedándose con las personas que se adaptan al perfil requerido y llama a estas personas para citarlas a la entrevista.

En la entrevista se realizan pruebas de conocimiento y de actitud; la persona que sea idónea es seleccionada y se le solicita que se haga las pruebas médicas de ingreso, que lleve la papelería requerida (hoja de vida, copia de su cédula de ciudadanía) y que firme el contrato. Luego de que el anterior proceso se haga efectivo, se procede a hacer la inducción del nuevo colaborador a la empresa y, específicamente a su cargo. Se le asignan sus funciones y es presentado a sus compañeros.

Paso 2. Redefinición de la estructura organizacional

Al ingresar a nuevos colaboradores Super Camperos contempla la posibilidad de intercambiar cargos y funciones, con base a las capacidades y talentos de sus empleados (nuevos y antiguos). Lo anterior permite mayor dinamismo y posibilidades de mejora continua.

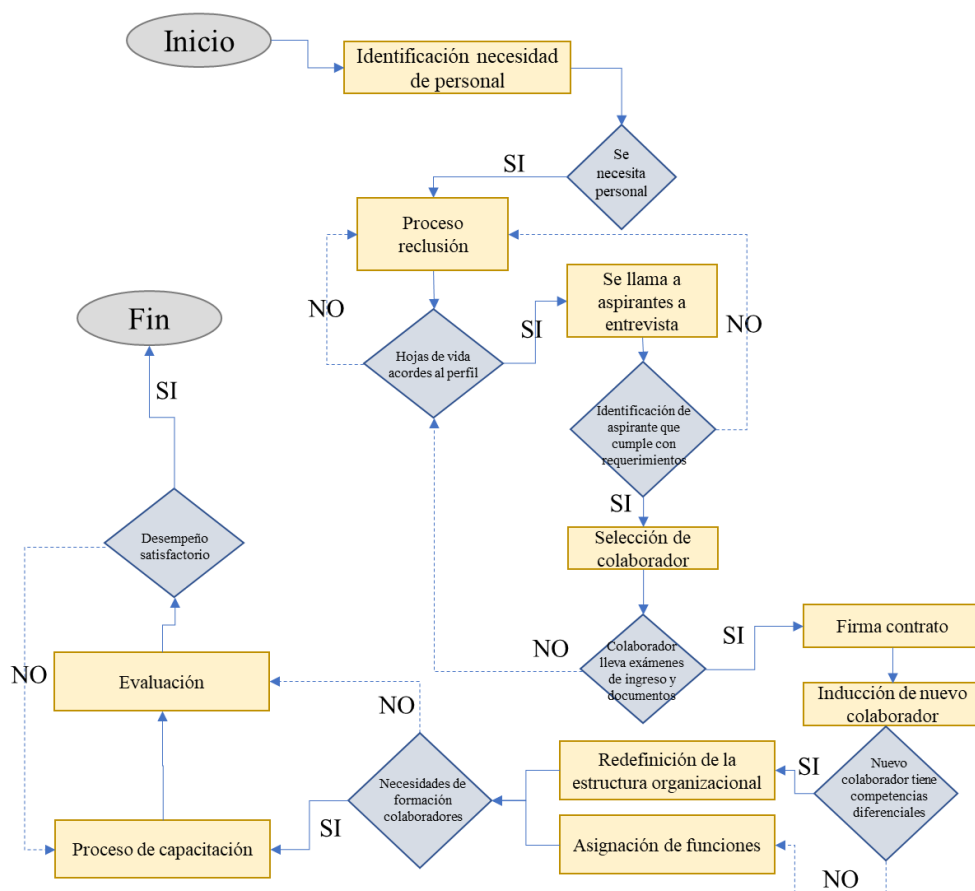
Paso 3. Capacitación laboral

La empresa nunca debe dejar de innovar, por eso es tan importante que desde Super Camperos se gestione el conocimiento, a través de procesos de capacitación constantes, entre los cuales se encuentran: capacitación trabajo en equipo, capacitación manejo de herramientas y sistemas automatizados, capacitación atención al cliente, entre otras.

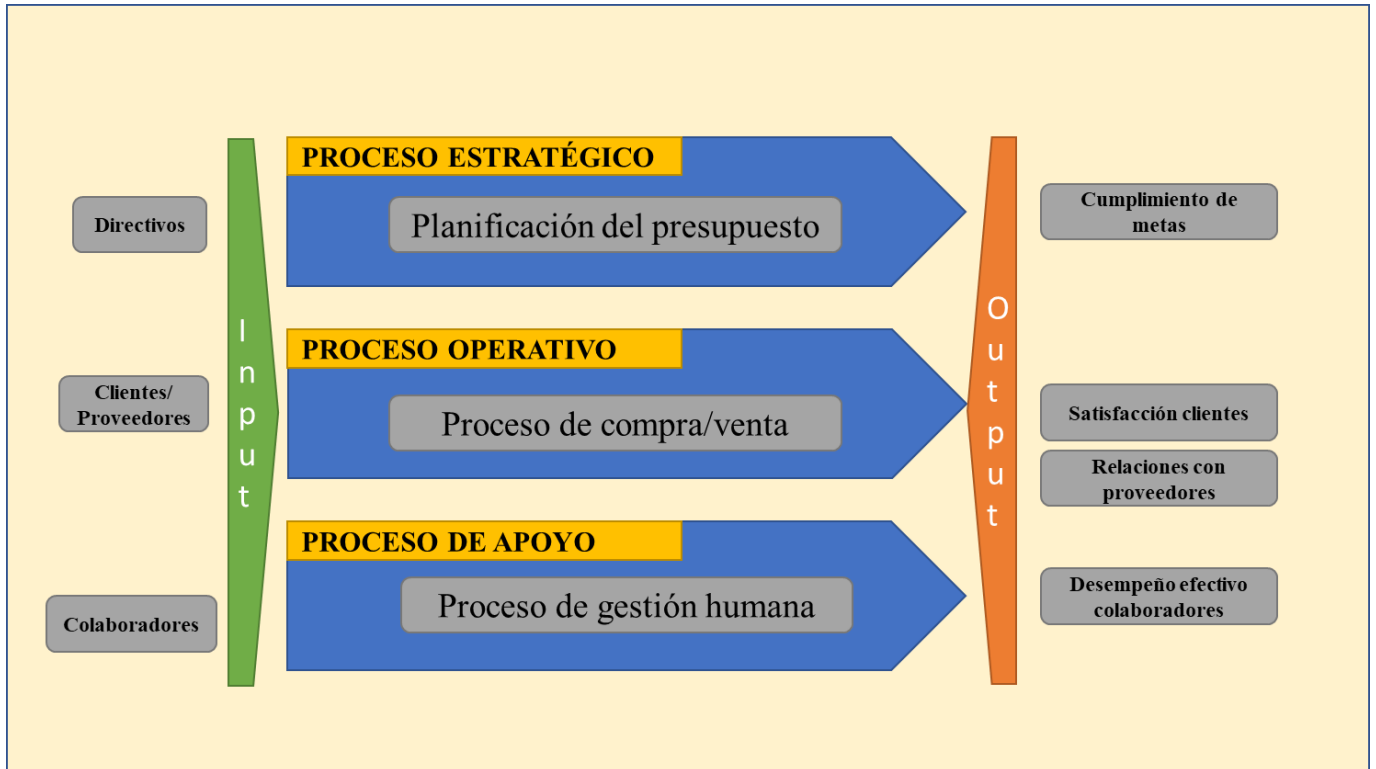
Paso 4. Evaluación

La evaluación debe establecerse de forma periódica pues esta es la manera en que la empresa puede validar el desempeño de sus colaboradores y, con base a los resultados, trazar planes de mejora continua.

Cabe resaltar que el paso 1, no es un prerrequisito para los pasos siguientes, porque no siempre la empresa tiene vacantes activas. En este sentido, cuando la planta de personal está completa, de igual modo se llevan a cabo acciones como capacitación laboral y evaluación. La capacitación se hace una vez al año, los procesos de evaluación, una vez cada seis meses.



9.5 MAPA DE PROCESOS



10. CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada puede concluirse que el diseño organizacional se constituye como un elemento clave que posibilita impulsar la gestión por procesos en Super Camperos; por tanto, contar con un diseño organizacional, no solo permitirá a la empresa tener una estructura clara que favorezca su desempeño, sino que es el punto de partida para que los colaboradores de las distintas áreas se articulen de forma coherente a los objetivos y metas específicas de la organización.

Dicho de otro modo, cuando una empresa carece de un diseño organizacional, tanto los procesos estratégicos, como los procesos operativos y de apoyo, difícilmente pueden definirse de forma efectiva por la dirección o bien, si logran concretarse, el reto es que los colaboradores los desarrollen y los entiendan a cabalidad pues, al no tener claro cuál es la razón de ser de la empresa y hacia donde se dirige, es complejo que se vinculen al cumplimiento de los objetivos y procesos de la misma.

Ahora bien, habiendo dado respuesta al objetivo general de la investigación, es preciso ahondar en las conclusiones específicas. En primer lugar, se concluye que el proceso de diagnóstico del estado de la empresa en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, realizado mediante la herramienta DOFA, permitió identificar que, en efecto, Super Camperos no tenía definida ni documentada su plataforma estratégica (misión, visión, valores).

Así mismo, la empresa no contaba con lineamientos que le permitieran determinar si las acciones realizadas por cada colaborador cumplían realmente con el direccionamiento hacia las metas y objetivos organizacionales. Se encontró, además, que Super Camperos no

contaba con un mapa de procesos, por tanto, carecía de elementos que permitieran dar seguimiento y control sobre los procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo.

En atención al proceso de diagnóstico, y a través del reconocimiento de las amenazas y oportunidades de la empresa, se procedió a establecer un sistema de gestión basado en estrategias para mitigar las principales problemáticas de la organización, en lo que respecta los procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Con resultados de este sistema se generaron cuatro elementos importantes: 1) Perfil de cargos y funciones; 2) Misión, visión y valores; políticas de la empresa; 3) Definición de procesos; 4) Mapa de procesos.

Estos elementos se desarrollaron con base a las necesidades de la empresa y, a partir de procesos de co-creación con el gerente de la compañía, quién, a su vez, desarrolló estrategias de socialización y trabajo colaborativo con sus empleados para, a partir de allí, configurar la plataforma estratégica de la empresa y contribuir al diseño organizacional.

11. RECOMENDACIONES

Tras el proceso de investigación, la recomendación general que se indica a la empresa Super Camperos, es que continúe trabajando por la estructuración de un diseño organizacional que se articule con su AND, es decir, que sea coherente con los que es y lo que desea ser la empresa. Es dable indicar que, la empresa, al ser un organismo no es estático, por el contrario, es dinámico y está sujeta a cambios, de allí que se recomiende a Super Camperos hacer un seguimiento periódico de los elementos que hacen parte de su diseño organizacional y, particularmente de su mapa de procesos.

Ahora bien, respecto a la gestión por procesos, se recomienda a la empresa una revisión periódica del rendimiento de los procesos, por lo cual, es importante que cada proceso se subdivide en procedimientos, ya que esto facilitará la trazabilidad del mismo. También es importante que los procesos sean sistematizados, documentados y socializados con los colaboradores, de tal manera que éstos últimos los conozcan y pueda, desde el desarrollo de sus funciones, contribuir al cumplimiento efectivo de los mismos.

Otra recomendación se vincula con los futuros estudios que pueden desarrollarse en la empresa. En la actualidad la compañía tiene dificultades en sus procesos comerciales, en la medida que no cuenta con estrategias concretas que les permitan llegar a nuevos nichos de mercado y expandir sus operaciones; de allí que, un próximo estudio podría vincularse de manera concreta en el proceso operativo comercial, con la finalidad de perfeccionarlo y apoyar a la empresa a su posicionamiento en el mercado.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras, O. (2011). “Diseño organizacional de la empresa servicios llaneros RAMSA” [Tesis]. Instituto Tecnológico de Colima. México.
- Ferrando, M. Granero, J. (2005). Calidad total: modelo EFQM de excelencia. 2a edición. Madrid, España. FC Editorial
- Fiducolddex (2012). Autopartes Diseño De Componentes. Recuperado de: https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Propiedad%20Industrial/Boletines_Tecnologicos/Autopartes.pdf
- García, D.A. Giraldo, V. (2016). Proyecto de estructuración organizacional y administrativa de la empresa tracto partes Bogotá S.A.S. [Tesis]. Universidad Santo Tomás de Aquino. Bogotá, Colombia.
- Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Fondo Editorial Eafit.
- González, H. L. (2013). diseño organizacional para la empresa automotriz Pérez dedicada al tecno-centro y automotriz en el cantón la libertad provincia de Santa Elena. [Tesis] Universidad Estatal Península De Santa Elena, Ecuador.
- Heredia, J. (2001). Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad total. Madrid, España. ATHENEA.
- Hernández, R. Fernández, C, Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill

Hurtado, I. Toro, J. (2005) Paradigmas y métodos de investigación. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/43483309/Paradigmas-en-la-educación>

Mallar, M.A (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1).

Sempértegui, L. E. Nowak, A.N. (2019). Plan de diseño organizacional para la empresa automotriz "AS". [Tesis]. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador.