

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO		F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		Dependencia	Aprobado	Pág.
		SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(83)

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ANA MARÍA NAVARRO RUEDAS y LAURA CRISTINA TRUJILLO PÁEZ
FACULTAD	CIENCIAS EMPRESARIALES
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA
DIRECTOR	MARY BOHORQUEZ CASADIEGO
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA D’LINA DISEÑOS DEL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN, NORTE DE SANTANDER

#### RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE ESTUDIO MUESTRA LOS SIGUIENTES RESULTADOS: LA EMPRESA DEBE TOMAR DECISIONES CON RACIONALIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y REGLAS ESTABLECIDAS, YA QUE AL TOMAR DECISIONES IRRACIONALMENTE ESTAS PUEDEN SER IMPULSIVAS, EMOTIVAS, CAPRICHOSAS Y ADEMÁS HABRÁ TENDENCIA A CAER EN ERRORES QUE MÁS ADELANTE TRAERÁN ARREPENTIMIENTOS POR HABER ACTUADO DE ESA MANERA Y SE REACCIONARA CUANDO NO HAY NADA QUE HACER POR SER MUCHO DESPUÉS DE HABER OBTENIDO LOS RESULTADOS.

#### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 83	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
-------------	-----------	----------------	-----------



**PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA D'LINA  
DISEÑOS DEL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN, NORTE DE  
SANTANDER**

**ANA MARÍA NAVARRO RUEDAS.  
LAURA CRISTINA TRUJILLO PÁEZ**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA  
OCAÑA  
2015**

**PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA D'LINA  
DISEÑOS DEL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN, NORTE DE  
SANTANDER**

**ANA MARÍA NAVARRO RUEDAS.  
LAURA CRISTINA TRUJILLO PÁEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Tecnólogo Comercial y Financiero**

**Directora  
MARY BOHORQUEZ CASADIEGO  
Magister**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
TECNOLOGÍA COMERCIAL Y FINANCIERA  
OCAÑA  
2015**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	13
<b>1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA D'LINA DISEÑOS DEL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN, NORTE DE SANTANDER .....</b>	<b>15</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.4 OBJETIVOS .....	16
1.4.1 Objetivo General. ....	16
1.4.2 Objetivos Específicos.....	16
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	16
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
2.1 MARCO HISTÓRICO .....	18
2.1.1 Antecedentes históricos de la organización a nivel mundial. ....	18
2.1.2 Antecedentes históricos de la organización a nivel Nacional. ....	20
2.1.3 Antecedentes históricos de la organización a nivel regional. ....	26
2.1.4 Antecedentes históricos de la empresa D' LINA DISEÑOS. ....	26
2.2 MARCO CONTEXTUAL .....	26
2.3 MARCO TEÓRICO .....	29
2.3.1 Modelo Administrativo. ....	29
2.3.2 Modelo administrativo, fundamento de la organización D' LINA DISEÑOS.. .	30
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.4.1 La pequeña y mediana empresa. ....	30
2.5 MARCO LEGAL .....	37
2.5.1 Nueva Constitución Política de Colombia de 1991.....	38
2.5.2 Nuevo Código de Comercio. ARTÍCULO 10. ....	38
<b>3. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	40
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. ....	40
3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	41
3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	41
3.5.1 Información suministrada por parte de la propietaria de la microempresa.....	41
3.5.2 Información suministrada por las empleadas de la microempresa. ....	42
<b>4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA, EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN, Y ORGANIZACIÓN, CON BASE EN LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO .....	44

<b>4.2 PROPONER UN MARCO AXIOLÓGICO A TRAVÉS DE LAS HERRAMIENTAS: VISIÓN, MISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS QUE PROVEAN MECANISMOS PRUDENTES DE DESARROLLO, EN PRO DE UN FUTURO EXPECTANTE, A LA MICROEMPRESA D LINA DISEÑOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONGRUENTE, PARA LA MICROEMPRESA D`LINA DISEÑOS; BUSCANDO UNA COHERENTE RELACIÓN, ENTRE LOS OPERARIOS INVOLUCRADOS EN EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LA MISMA Y EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS TAREAS A CUMPLIR, MEDIANTE EL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.1 Estructura orgánica. ....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2 Manual de funciones. ....</b>	<b>50</b>
<b>4.3.3 Procesos. ....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.4 Procesos relacionados con los trámites de negociación comercial.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3.5 Procesos relacionados con la actividad de la confección.....</b>	<b>66</b>
<b>4.3.6 Procedimientos. ....</b>	<b>69</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama propuesto .....	49
Figura 2. Selección de proveeduría de materia prima e insumos .....	58
Figura 3. Órdenes de compra a proveedores .....	59
Figura 4 .Recepción de facturas o remisiones .....	60
Figura 5. Verificación de productos recibidos .....	61
Figura 6. Sistematización e ingreso de productos .....	62
Figura 7. Establecimiento de precio de venta de los productos .....	63
Figura 8. Fijar precio de negociación y descuentos.....	64
Figura 9. Recepción y archivo de factura de compra de mercancías.....	65
Figura 10. Pago a proveedores .....	66
Figura 11. Aceptación de la materia prima con base en la calidad de la misma .....	67
Figura 12. Elaboración del producto con base en su inclusión en el pronóstico de ventas .	67
Figura 13. Proceso de confección .....	68
Figura 14. Convocatoria para reunión con empleados.....	69
Figura 15. Celebración de reunión de empleados.....	70
Figura 16. Pago de cuentas.....	71
Figura 17. Comprobante de egresos .....	72
Figura 18. Comprobante de ingresos .....	73
Figura 19. Elaboración de cuentas de cobro.....	74

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Tabulación de la información.....	41
---	----

## LISTA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1.DISEÑO .....	54
Fotografía 2. CORTE.....	54
Fotografía 3. CONFECCIÓN.....	55
Fotografía 4. EMPAQUE.....	55
Fotografía 5. ALMACENAJE.....	56
Fotografía 6. EXHIBICIÓN.....	56
Fotografía 7. Portafolio de productos. ....	57

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. DIAGNÓSTICO: (EMPRESA DE CONFECCIONES D´LINA DISEÑOS) ...	80
Anexo B. ENCUESTA REALIZADA A LA PROPIETARIA DE LA MICROEMPRESA DE D´LINA DISEÑOS.....	81
Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA DE D´LINA DISEÑOS.....	82

## RESUMEN

La etapa inicial de la propuesta, se orienta en la búsqueda bibliográfica, la cual ha revelado la existencia de múltiples referentes conceptuales, en torno a este tema pero escaso en prácticas sobre el proceso de un esquema, dedicado a organizaciones y que además se oriente específicamente a las confecciones con la particularidad de que sean casos ubicados, en el segmento de las Pymes, o pequeñas y medianas empresas.

Con base en lo anterior, se propone una metodología para el diseño organizacional, fundamentalmente para la pequeña y mediana empresa, en confecciones. Los conceptos abordados para dicho propósito fueron enfocados en: estructura y diseño organizacional, estructura informal y formal, funcional, división del trabajo, departamentalización, jerarquía, coordinación, instrumentos metodológicos del diseño, configuraciones organizacionales, organigramas, tipos de organigramas, división de producción, finanzas y personal.

La guía metodológica comprende las etapas de definición, análisis y diseño. La primera fase, establece las características esenciales de la organización y se identifican los conceptos básicos del diseño; posteriormente, la fase de análisis integra dichos elementos y definen sus componentes y se clasifican según su nivel de complejidad; por último, se propone la estructura de la organización.

Seguidamente se definen: la misión, visión, principios, valores y objetivos corporativos, todo dentro del marco axiológico.

Finalmente, para dar soporte a la propuesta, se tomaron algunos componentes (Fotografías) aplicadas a un caso de estudio (La casita hogar de la joven, de las Hermanas Dominicanas) seleccionado según referentes que permitiesen la validación de la misma, en una unidad empresarial que reuniera las características básicas de la Pyme. Adicionalmente se presentan los procesos y procedimientos.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales, se desenvuelven en un medio confuso y en continua metamorfosis, debido al cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de interés, (los que se hayan ubicados en el entorno externo) sobre los procesos organizacionales. Lo anterior hace que toda organización requiera, de un diseño organizacional dotado de características como: congruencia, plasticidad, capacidad de ajuste y una incesante y adecuada interacción o participación del talento humano que le permita no sólo desafiar sino fortalecer dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se conviertan en ventaja competitiva.

A través de las indagaciones pertinentes, se encontraron escritos y discusiones suficientes, sobre diseño organizacional y sus aspectos conexos (centralización, coordinación, cadena de mando, estructuras, entre otros); sin embargo, no fue posible encontrar procesos prácticos sobre el tema aplicados a la Pyme y menos aún al campo de las confecciones que permitan, un adecuado proceso de delineación o repetición de sus estructuras organizacionales; de acuerdo a: contexto en el que actúan, objetivos, estrategias, tamaño, agentes y demás características propias para este tipo de empresa.

El proceso de diseño organizacional a crearse, se ubicó en la viabilidad de ser aplicado en el momentos o situación: a) de acuerdo a las dos existentes. Esta se define, como aquella que se causa cuando en una organización se identifican problemas de desempeño originados en la carencia o existencia incompleta o defectuosa de los elementos antes mencionados. En este caso, se hace forzoso un diseño organizacional, deducido, de un análisis comparativo entre la situación actual de la organización y los fundamentos teóricos ideales en toda estructura; concentrando la atención en la confirmación de los desproporciones o defectos que posee la estructura organizacional actual en relación con las características planteadas por los teóricos; para luego proponer los cambios que se consideren pertinentes. La estructura propuesta una vez entre en operación será sometida a control y ajustada mediante mecanismos de ensayo - error hasta lograr una estructura que permita un accionar satisfactorio

Para Martínez, el caso que aplique en una investigación cuantitativa debe satisfacer los criterios de selección, basados en la revisión de la literatura, establecidos por el investigador en forma previa. Según lo anterior, se ha seleccionado a D'LINA, diseños como muestra teórica debido, principalmente, a que cuenta con las características propias de una PYME; entre las que se resaltan: a) Cuerpo directivo consistente en individuos con baja cultura empresarial y poca posibilidad de adquirirla por factores económicos o sociales. b) Participación importante como empresa familiar, donde la jerarquía organizacional ha sido trasladada de la autoridad familiar, aún sin poseer el perfil adecuado

---

1. MARTÍNEZ, Piedad. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. En: Pensamiento y Gestión. No 20 [En línea].

PRODEMOCRACIA, Fundación Friedrich Naumann, España, Mayo. 2006 [Citado 28 Marzo., 2015.].[www.cepesmaestrias.com/auditoria](http://www.cepesmaestrias.com/auditoria).

Existencia de condiciones como son la disposición, el compromiso familiar y la necesidad de crear empleo, las que dificultan abandonar el negocio aún cuando sus procesos sean ineficientes.

# **1. PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA MICROEMPRESA D`LINA DISEÑOS DEL MUNICIPIO DE LA PLAYA DE BELÉN, NORTE DE SANTANDER**

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Con base en el diagrama tipo causa efecto, el cual se encuentra en el anexo A, el problema primordial de la empresa D`LINA DISEÑOS, se ubica en la pérdida de competitividad y de oportunidades de negocio. La situación expresada, se presenta: Ante la poca visión empresarial y el desconocimiento de estrategias gerenciales y administrativas de la gerente y propietaria, aspecto detectado por una de las integrantes del trabajo, la cual se encuentra vinculada laboralmente a la misma; la intermediación de mercados extranjeros y disminución en la demanda. De lo anterior se derivan: Los altos costos de producción, la fragilidad económica, la deficiencia y volatilidad en los precios, tradicionalismo en la aplicación de prácticas de diseño y confecciones, reducción en la rentabilidad, desorganización administrativa y deficiencia en la atención al cliente.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La microempresa D`LINA DISEÑOS, inició sus actividades hace aproximadamente 14 años, su propietaria inicialmente, distribuía los productos en el corregimiento de Aspasica, conjuntamente con el municipio de la playa de belén. En el año 2012, la microempresa es inscrita en la cámara de comercio y adquiere su personería jurídica. Su propietaria desde el inicio de la actividad, ha experimentado y expresado su afán por el surgimiento de la unidad productiva. Para el logro de tan anhelado propósito, es consciente de la insuficiencia de conocimiento y manejo, en aspectos organizacionales y administrativos que posee. Así mismo, sabe que en las condiciones actuales, no solo su objetivo está lejos del alcance, si no que su microempresa, en vez de adelantar, puede ir en retroceso. A través de la herramienta diagrama causa efecto, se ha detectado que la problemática se ocasiona ante: La poca visión empresarial de su propietaria, la intermediación de mercados extranjeros y la disminución en la demanda.

De igual manera, permitió deducir que lo anterior se identifica ante: Los altos costos de producción, la fragilidad económica, la deficiencia y volatilidad en los precios, tradicionalismo en la aplicación de prácticas de diseño y confecciones, reducción en la rentabilidad, desorganización administrativa y deficiencia en la atención al cliente.

La carencia de una intervención inmediata con el planteamiento de una alternativa de solución, hará que la microempresa, continúe con su producción y venta actual, desfavoreciendo indistintamente a los clientes reales y potenciales, quienes al no advertir la novedad, la calidad y la mecánica de comercialización; así como el mejoramiento del

proceso, de atención al cliente, decidirán cambiarse de proveedor, lo que incidiría en la en el cierre de la microempresa.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el diseño de estructura organizac al más apropiado para brindar apoyo a la propietaria y a su vez gerente de la Microempresa D`Lina Diseños, ante la pérdida de competitividad y de oportunidades de negocio. ?

### **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General.** Determinar el diseño de la estructura organizacional óptima para contrarrestar la pérdida de competitividad y de oportunidades de negocio, de la Microempresa D`Lina Diseños.

**1.4.2 Objetivos Específicos.** Diagnosticar la situación actual de la microempresa, en materia de administración, y organización, con base en la realización de la investigación del mercado interno.

Proponer un marco axiológico a través de las herramientas: Visión y misión, valores, políticas y objetivos que provean mecanismos prudentes de desarrollo, en pro de un futuro expectante, a la microempresa DLina Diseños.

Definir una estructura organizacional congruente, para la microempresa D`Lina Diseños; buscando una coherente relación, entre los operarios involucrados en el ejercicio de las actividades propias de la misma y el perfeccionamiento de las tareas a cumplir, mediante el manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta la problemática originada en la empresa D`Lina Diseños, se puede argumentar que la propuesta organizacional, generará información valiosa que le permitirá a su propietaria, mejorar su conocimiento empresarial; consolidar el proceso de mercadeo de productos, logrando con ello el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado. Así mismo esta organización, logrará estandarizar sus operaciones por varias razones importantes: la estandarización, facilita las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, permitiendo traspasos en la frontera de los procesos y posibilitando indicadores comparativos de desempeño; mejorando así, sus rutinas y por ende la competitividad en el entorno empresarial.

La estructuración de actividades y su organización en divisiones administrativas, permite la distribución del trabajo necesario para la manufactura de la microempresa, aumentando la eficiencia, aspecto que permite el acrecentamiento, de la producción y por ende la productividad de la misma.

Los operarios de D`Lina Diseños, verán el beneficio del proyecto a desarrollarse, en esta empresa en la medida que adquieren destrezas en el proceso productivo, las cuales permitirán la obtención de un mejor salario y la permanencia en esta empresa o la transferencia a otra, del mismo género.

Al incrementar la microempresa su productividad, esta incidirá en la generación de utilidades, las cuales a su vez incidirán en el pago de tributos al fisco municipal; situación que permitirá, el desarrollo de proyectos sociales y ambientales, los cuales tienen como propósito final, el mejoramiento de la calidad de vida, de los habitantes, del entorno.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTÓRICO

**2.1.1 Antecedentes históricos de la organización a nivel mundial.** La aplicación de la organización al sector empresarial no sucede hasta el siglo XVII y la posterior revolución industrial en los siglos XVII y XIX. Especialmente en toda la Edad Media prevalece el concepto de la economía artesanal, casi siempre asentada en las villas y ciudades de entonces. Con la mejora de las comunicaciones y transportes se amplían los mercados y el intercambio de las ideas. Entonces surge la organización del mercado, dejando la producción en manos de los artesanos y utilizando intermediarios para la venta y distribuirlo de sus productos. Finalmente los intermediarios se convierten en empresarios utilizando un gran número de personas que trabajan, a menudo, a domicilio, para ejecutar el trabajo encargado por ellos. Sistema muy parecido al seguido en nuestros tiempos por la llamada “economía sumergida”<sup>1</sup>.

Es un hecho que la organización empresarial empezó a desarrollarse con la Revolución Industrial debido especialmente a dos factores catalizadores.

1. El incremento de la comunicación física e intelectual al mejorar los medios de transporte (máquina de vapor en 1789 y de intercambio escrito y oral (telégrafo en 1837 y teléfono en 1876) y visual (cinematógrafo en 1896)
2. El desarrollo de la estructura empresarial al pasar de la independiente organización artesanal a las fábricas y talleres de producción con la utilización de máquinas cada vez mayores y más complejas.

Después del Renacimiento aparece un tipo humano nuevo, el burgués, habitante de ciudad, que genera una sociedad llamada burguesa, que produjo grandes descubrimientos geográficos e inventos en cadena, que han dado lugar al estado post-industrial y moderno

A finales del siglo XVIII aparecen diversas sociedades que se llamaron industriales, debido a los siguientes hechos:

El crecimiento de la población. Debido a que disminuye la mortalidad y aumenta la natalidad, lográndose altas tasas de aumento de población, produciéndose una explosión demográfica del mundo moderno

La urbanización. Creciendo las grandes ciudades a un ritmo muy superior al crecimiento de la población, produciéndose un gran transvase de la población agrícola, a los núcleos

---

<sup>1</sup> MANENE, Luis Miguel. Organización empresarial: Definiciones, evolución y escuelas organizativas. [En línea]. PRODEMOCRACIA, Fundación Friedrich Naumann, Bogotá, Mayo. 2011 [Citado 18 Julio., 2014.]. [www.cepesmaestrias.com/auditoria](http://www.cepesmaestrias.com/auditoria).

residenciales. En España el éxodo rural durante la década de 1960 – 70 afectó a unos 3,7 millones de personas.

La producción en masa. Que significa la disposición creciente de bienes y servicios en grandes cantidades, con capacidad de sobrepasar la demanda, de manera que el problema deja de ser la producción, pasando al consumo y apareciendo, por tanto, la sociedad de consumo.<sup>2</sup>

La masificación de la sociedad. Se ha formado la llamada sociedad de masas masiva hasta en la originalidad, con su sometimiento a la propaganda y a las persuasiones ocultadas y controladas por los medios de comunicación.

La aceleración del cambio social. El incremento creciente en el ritmo de cambio social, apareciendo diferencias sustanciales en un periodo de tiempo corto, debido a la sinergia catalizadora de los procesos de cambio originados por los hechos mencionados anteriormente. Así que en el año 1776 fue cuando Adam Smith empezó a recurrir a la división del trabajo para obtener una mejor producción de un grupo elevado de personas en los inicios del industrialismo en Inglaterra. No obstante, siempre han existido estudios y experiencias aislada sobre la dirección y la organización, dese Aristóteles, Jenofonte, Descartes, el árabe Aben Jaldun que vivió en el siglo XIV en el norte de África y en España, y el propio Leonardo de Vinci(1452-1519).Incluso las ideas de división del trabajo, de unidad de mando, de trabajo en equipo, de programación del trabajo, etc., se encuentran aisladamente aplicadas en la práctica en los siglos XV y XVI

La primera intuición sobre la aplicación del método científico a la dirección y organización se remonta al inglés Charles Babbage en 1882. Hacia 1850 las fábricas con centenares de obreros eran muy numerosas y alguna alcanzaba el millar. Sin embargo, todo el interés se concentra en las maquinas, los materiales y los equipos. Los obreros en cuanto individuos, reciben muy poca atención. Igualmente se descuida el problema de la dirección y la organización. Ya en 1870 se constituyó la American Societ y of Mecánicas Enginers (ASME), cuya contribuidor en años sucesivos será decisiva para el desarrollo de la dirección y organización científica

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 10

**2.1.2 Antecedentes históricos de la organización a nivel Nacional.** El aprendizaje de las prácticas empresariales recientes y la relación con la política y la masonería y la forma de constitución de las empresas, sus aspectos organizativos y sus renglones de inversión. Los autores Maribel Avellaneda y Amado Guerrero, describen el comportamiento de la elite empresarial santandereana, entre 1880 y 1912, compuesta en parte por gente raizal y por inmigrantes alemanes, estadounidenses y franceses, siendo los dos primeros los más importantes.<sup>3</sup>

La situación de Santander en las últimas décadas del siglo XIX y en las primeras del XX, está inmersa en las transformaciones económicas, sociales y políticas, por la centralización del Estado y la modernización económica del país debido a los inicios de una fase de industrialización y la consolidación de un proceso agro-exportador, especialmente alrededor del café. De otra parte, se señala la debilidad del Estado en términos políticos e institucionales y de recursos fiscales, para impulsar el proyecto de modernización. Esto lleva a que la iniciativa privada de la mano visible de los empresarios, tenga un mayor margen de acción y que incluso cumpla funciones, propias del Estado.<sup>4</sup>

La compilación, muestra el desarrollo de la historia empresarial en el país. La cobertura temporal se centra entre los años 1880 y 1940 particularmente la historia empresarial mostrada corresponde al periodo colonial y a la de la segunda mitad del siglo XX se le presta menor atención. En lo atinente a los sectores estudiados por el periodo de mayor concentración de las investigaciones están: el transporte, la minería y el comercio, estando en un segundo plano los sectores industrial y cafetero.

El planteamiento de Posada Carbó recoge los condicionamientos de índole geográfica como preponderantes para el desarrollo de una actividad con características ganaderas en esta región.

Albeiro Valencia aborda, al empresario del departamento de Caldas, el cual estaba compuesto por los diferentes orígenes de las corrientes migratorias de antioqueños, caucanos, tolimenses, europeos, indígenas y negros, que aprovecharon las condiciones dadas por el proceso de colonización, las oportunidades aparecidas con base en las guerras civiles y el surgimiento de los mercados para el surgimiento de sus empresas. Se señala como el empresario, participaba en todo el proceso de creación de capital, al trabajar junto a “sus peones”, no limitándose al acto de dirigir o administrar, lo cual colaboró a crear unas relaciones paternalistas que prevalecen en el sector agropecuario, hasta mediados del siglo XX.

En las prácticas empresariales del Estado Soberano del Cauca, Alonso Valencia destaca, cómo éstas permitieron que la región se vinculara al mercado mundial con base en tres

---

<sup>3</sup> GUEVARA, Carlos Dávila. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes. [En línea]. CEPAL, Uniandes. Bogotá, Abril 2003. [Citado 19 Jul., 2014.].[www.://google monografías](http://www.google.com/monografias)

<sup>4</sup> Ibid., p. 4

aspectos fundamentales: la tradición empresarial regional heredada de la Colonia, con sus estrategias de diversificación económica para disminuir los riesgos en las inversiones de capital.

El capítulo de Luis Aurelio Ordóñez, trata sobre un grupo de empresarios industriales y pioneros en Cali, en las primeras décadas del siglo XX, quienes aprovechando las oportunidades que brindaba el entorno, crearon pequeños establecimientos industriales, diferenciados de los talleres tradicionales artesanales con una tendencia, hacia la diversificación y con realización de inversiones, en diversos sectores de la economía.

La respuesta del empresariado vallecaucano a la apertura económica en los años noventa y la recesión hacia finales de la década es el capítulo escrito por Fernando Urrea. El autor, en general, hace una caracterización del comportamiento, las prácticas sociales del empresario y de las empresas vallecaucanas, en la década de los noventa. Esta etapa contemporánea, la región sufre una profunda crisis económica, social y política, lo cual conduce a una reestructuración empresarial y a plantear nuevas formas de articulación nacional e internacional como dos caras de una misma moneda. Este trabajo es un intento por mostrar ese proceso.

El artículo de Fernando Botero titulado “Ricardo Olano Estrada (1874- 1947): un empresario antioqueño de la primera mitad del siglo XX”, trata, a través del estudio de un caso típico de empresario pionero antioqueño, desde la perspectiva weberiana de “tipoideal” considerar el “prototipo” del capitalista antioqueño: ocupado, primero, en la minería de oro y comercio en las zona mineras, para luego pasar al comercio en escala mayor.

Víctor Álvarez, aborda la pregunta acerca de si el Sindicato, trató a través de una “hábil maniobra empresarial” salvar algo, o fue un proyecto concebido y puesto en marcha por algunos directivos de empresas antioqueñas, en los años setenta para “defenderse” de la pérdida de influencia que se estaba desarrollando, en esa época.

María Mercedes Botero escribe sobre la Compañía Minera de Antioquia (1875-1882): una organización empresarial, con base en fuentes primarias de los libros de correspondencia de la empresa. El trabajo aborda con una pequeña reseña histórica la producción aurífera en la región; analiza la organización interna y administrativa de la compañía: hace un seguimiento al curso del oro desde la salida de las zonas de producción, su paso por Medellín hasta la venta en el mercado externo y examina el flujo de mercancías hacia los distritos mineros.

La Pradera, una de las primigenias empresas de nuestra revolución industrial sobre la cual se generaron diversas expectativas tanto por la posibilidad de aportar insumos básicos como fundidora y ferrería, para la extensión de las ferrovías y el desarrollo industrial, como por el imaginario estimulado desde el Estado para el país. Cerca de la empresa minera del Zancudo (1848-1920), escribe Luis Fernando Molina, no el más extenso y esplendoroso, sino el de mayor innovación en los procesos técnicos, financieros y administrativos, desde

el enfoque de la historia empresarial. El ensayo de Adolfo Meisel y Joaquín Vitoria de nombre “Barranquilla hanseática: el caso de un empresario alemán”, trata del comerciante Adolfo Held, uno de los empresarios extranjeros más influyentes en Colombia y en particular en la Costa Caribe, a finales del siglo XIX y comienzos del XX.<sup>5</sup>

En un segundo capítulo, María Teresa Ripoll escribe acerca de la actividad económica llevada a cabo por la casa comercial de Rafael del Castillo & Cía. desde su formación, expansión y cambios en el negocio a lo largo de tres generaciones, destacando

la importancia de la familia en el siglo XIX y las formas de realizar la actividad los comerciantes capitalistas en Cartagena, la lógica de sus inversiones y los cambios dados en el cambio administrativo por las nuevas generaciones.

El tema de historia de empresas, es abordado en diez capítulos de los cuales solamente tres, empresas de siderurgia y mineras, se refieren al siglo decimonónico y los siete restantes al XX. Edgar Augusto Valero en el capítulo sobre el Heroísmo empresarial y fomento estatal en la siderurgia del siglo XIX colombiano (1848-1920), pretende con un enfoque teórico weberiano, examinar el desarrollo y fracaso de la ferrería<sup>6</sup>

El artículo de Rodolfo Segovia, un familiar del socio de José Vicente Mogollón y Claudia Navarro versa sobre los treinta primeros años de la compañía J. V. Mogollón & Cía. Los autores hacen un contexto histórico del momento por el cual pasaba el país y en particular Cartagena, a comienzos de siglo XX, después de la guerra de los Mil Días, hasta los inicios de la depresión económica de finales de los años veinte. Ponen en cuestionamiento la ciencia administrativa (Management Science) al considerar que los empresarios con o sin ella, no pierden de vista el flujo de fondos y cuya intuición y laboriosidad constituyen elementos esenciales de la creación de valor”. El estudio se basó en los protocolos notariales, publicaciones periódicas, archivos familiares y tradición oral.

Marcelo Bucheli tituló su capítulo “Tras la visita del señor Herbert: United Fruit Company, élites locales y movimiento obrero en Colombia (1900- 1970)”, en el cual utiliza fuentes primarias inéditas de la correspondencia interna de la compañía y documentos internos del Consorcio Bananero. Pretende demostrar cómo los postulados dependientes sobre el papel de la clase obrera y de las élites locales no son suficientes para explicar las relaciones entre la empresa y estos dos sectores de la sociedad colombiana, en el sentido que la primera no se mostró sin iniciativa ante la compañía y que el sector bananero al moldearse por la correlación de fuerzas entre los obreros, empresarios locales y la multinacional transformaron la economía regional al buscar cada uno un beneficio adecuado a su actividad.

El artículo “De la utopía a la agonía: Historia del fracaso de una inversión industrial pionera en Santander (1907-1980)” de Pierre Raymond, versa sobre el intento de levantar la

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 6

<sup>6</sup> Ibid., p. 8

Fábrica San José en Suaita entre 1908 y 1944 como proyecto agroindustrial que no se pudo afianzar y que tampoco se convirtió en polo de desarrollo de la región rural.

Salazar–Cordicargas (1918-2000)” de Jaime Salazar, trata del origen y desarrollo de la empresa de transporte terrestre de carga en Colombia, a través del ejemplo de una empresa familiar del sector, que por su similitud coincide con otras organizaciones de su actividad, pero con particularidad es como el aprovechamiento del entorno en donde se gestó, la creación del servicio inexistente y la forma de sortear graves crisis que posibilitaron su existencia por más de ochenta años.

El artículo “La empresa pública en economía cerrada: los casos de la DIN y el ICSS” de Óscar Rodríguez, intenta explorar la dinámica económico-social de una de las instituciones reguladoras de la política social y la transformación de la entidad encargada de los recaudos tributarios, dos instituciones del Estado colombiano, con un enfoque metodológico para el análisis de las instituciones económicas como construcciones sociales, sin desconocer los aportes que han hecho a la teoría y a la historia económica los neo institucionalistas. El autor señala cómo la acción económica –como toda acción– está socialmente situada y no puede ser explicada por simples motivos individuales. Es por esto que la sociología económica percibe que las instituciones están circunscritas a un conjunto de redes sociales, que no emergen automáticamente, sino que se construyen socialmente y son permeadas por el régimen de acumulación. Las sociedades aparecen jerarquizadas y expuestas a tensiones internas; en este contexto se interesa por conocer el papel jugado por la Dirección de Impuestos y el ICSS<sup>7</sup>.

Enrique Ogliastri y Patricia Camacho en el capítulo “La Equidad: capitalismo y solidaridad. Una historia empresarial (1970-2000)” tratan sobre una empresa de seguros constituida por cooperativas y organizaciones del sector solidario, que logró entrar al competido sector de los seguros, destacándose por el sólido crecimiento y, mediante la puesta en práctica de los principios cooperativos, desarrollar una administración diferente, a la típica empresa capitalista.

El trabajo “Entre la tradición y la modernidad: de una caja de ahorros de obreros católicos a un grupo económico (1911-1980)” de Carlos Dávila, estudia los orígenes y los primeros años del Grupo Social, hoy Fundación Social, el noveno entre los veinte principales grupos económicos del país y el papel de Colmena, una de las diez corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), entidades gestadas en 1972 bajo el sistema colombiano de corrección monetaria UPAC (unidad de poder adquisitivo constante). Se aborda la relación entre las dos entidades y se concluye con la identificación de las tensiones y la combinación de los elementos de modernización y tradición de la Fundación Social.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> DÁVILA DE GUEVARA, Carlos. Hacia la comprensión del empresario colombiano: resultados de una colección de estudios históricos recientes. Universidad de los Andes. Bogotá. 2012 p. 37.

<sup>8</sup> Ibid., p. 38

XIX: dominación extranjera y lucha por el monopolio” de Thomas Fischer, utiliza documentos de archivo en alemán, el archivo de relaciones exteriores de Francia, el General de la Nación de Bogotá, el Foreign Office de Londres y el del Despacho Consular de Estados Unidos, además del reporte de los cónsules de ese país acerca del comercio y la manufactura, periódicos y algunas obras de diarios de viaje, entre otros. El artículo tiene diez secciones, las cinco primeras están dedicadas al desarrollo de la navegación y al impacto en el desarrollo de ciertas regiones colombianas, de carácter descriptivo, basadas en la bibliografía existente y en fuentes primarias.

Las otras cinco secciones de carácter analítico en donde se discuten los diversos tipos de organización formal de las empresas navieras y se dan las razones por las que, a largo plazo, sólo podían subsistir financieramente las que contaron con participación foránea. Además, se da una relación en el anexo de las empresas entre 1824 y 1910 que funcionaban en el río Magdalena.

En el capítulo “Los ferrocarriles latinoamericanos del siglo XIX: el caso Colombia” de Hernán Horna, se sostiene que los ferrocarriles en América Latina fueron importantes aunque no propiciaron el desarrollo industrial. Desde la perspectiva interna, se posibilitó que los hacendados y sus aliados comerciales aumentar el control de sus sociedades y, desde la perspectiva externa, los ferrocarriles promovieron el “desarrollo hacia fuera” promovida por las élites para la inserción de la región al sistema capitalista. Asevera que uno de los mayores fracasos del desarrollo ferroviario en Colombia fue el hecho de no promocionar la inmigración europea como las elites abiertamente lo deseaban.<sup>9</sup>

Germán Ferro, en el capítulo “Arrieros antioqueños: empresarios de apie”, propone presentar un panorama general y sintético de la actividad de la arriería con el fin de aportar elementos etnográficos y regionales a la historia empresarial colombiana. Igualmente, ofrecer un documento que permita una comparación con el oficio que se llevó a cabo en otras regiones y países.

El capítulo “Empresas de cables aéreos en Colombia” de Gustavo Pérez, le presta atención a la génesis, el desarrollo y el ocaso de las empresas de servicio público de cables aéreos que, en la primera parte del siglo XX, intentaron solucionar los problemas de incomunicación entre algunas zonas del país.

El sector cafetero colombiano en el siglo XX es un trabajo de síntesis de 1999 escrito por Roberto Junquito sobre la economía cafetera nacional e internacional por Diego Pizano, quien intenta responder a tres preguntas: El impacto del café en el desarrollo, el empleo y las finanzas públicas; el crecimiento económico, el desarrollo regional, la distribución del ingreso y sobre otros sectores como la industria, el comercio, los transportes y el financiero.

Las particularidades del modelo cafetero en una serie de instituciones e instrumentos y la evolución de éstos. Los tipos de empresarios en el sector: los pioneros del cultivo y la

---

<sup>9</sup> Ibid., p.40

exportación y los gerentes de la Federación Nacional de Cafeteros al cumplir no sólo funciones de dirigente empresarial, sino en funciones diplomáticas y en formulación de políticas diferentes al comportamiento de gerentes en otras empresas privadas.

El capítulo “Acopi: el gremio de la Pyme. Cincuenta años de historia(1952-2001)” de Zoilo Pallares, pretende hacer un análisis general de los cincuenta años de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias, prestándole atención a los planteamientos políticos y los logros alcanzados por el gremio, la estructura y la dinámica en sus diferentes etapas y los principales procesos llevados a cabo para obtener unos y otros.

El último gran tema del libro es sobre la historia del empresariado y el desarrollo tecnológico para lo cual se presentan el trabajo de dos regiones colombianas y se hace un estudio comparativo de dos escuelas acerca del afianzamiento del conocimiento científico y tecnológico y la preparación de sus profesionales en Colombia y Brasil.

El trabajo, “Empresas y empresarios: el caso de la producción textil en Antioquia (1900-1930)” de María Claudia Saavedra, analiza la instalación de las primeras fábricas textiles diversas por su tamaño e infraestructura y las pequeñas, pero más tecnificadas y con una producción especializada. También los cambios en la producción de fibras naturales a las sintéticas. Igualmente se intenta responder a cómo el proceso en esta industria necesitó replantear una capacitación particularmente empírica por la implementación de mecanismos formales para la formación de mano de obra; y cómo la estructura del mercado y la actividad de los empresarios con más experiencia en el comercio permitió que la innovación se diera paralelamente con métodos de producción tradicionales y rudimentarios.

El último capítulo del libro, “El impacto empresarial de las Escuelas de Minas de Medellín y de Ouro Preto (Brasil). Una visión comparativa” de Alberto Mayor, pretende demostrar, con base en documentación de archivo, unas condiciones más favorables para Brasil que para Colombia, debido a que en el primer país se presentó migración de personal y los conocimientos rompieron los estrechos marcos nacionales; como consecuencia de lo anterior, se crearon los rudimentos de la investigación tecnológica organizada, mientras que en Colombia las presiones por la utilidad aplicada de los conocimientos, obstaculizaron la su institucionalización y a largo plazo el mejoramiento de las tecnologías. Los núcleos de ingenieros y primeros investigadores influyeron, por lo tanto, de manera diferente en las empresas mineras, siderúrgicas y afines que se fundaron entre 1880 y 1930 para ambos países, por cuanto, en Brasil la valoración del conocimiento, fue no sólo útil para la industria, sino que se constituyó como un aporte al acervo universal, mientras que en Colombia se consideró especialmente, su aplicabilidad.

**2.1.3 Antecedentes históricos de la organización a nivel regional.** Ocaña se funda por la necesidad de Pamplona de organizar una ruta de comercio ágil para llegar al río Magdalena y de allí a la Costa Caribe. En efecto, por allí la conexión era más expedita para alcanzar los activos puertos de Cartagena y Santa Marta, epicentros comerciales de gran importancia en los años de la colonia y aún hoy día.<sup>10</sup>

Con la expansión paulatina de Ocaña crece la demanda de bienes y servicios de consumo interno y, con el crecimiento de los mercados vecinos (de la Costa, básicamente), aumenta la oportunidad de exportarlos. Como consecuencia de ello se produce la colonización y la ocupación radial de lo que hoy se conoce como la Provincia de Ocaña, a través de métodos de ingrata recordación como las encomiendas, que llevaron a la población aborigen al sometimiento (léase esclavitud) y al exterminio.

Entre más se alejaba el frente colonizador de Ocaña, ciudad que fungía como centro logístico del mismo, era preciso fundar asentamientos para la provisión de bienes y servicios básicos y así facilitar el avance hacia tierras no intervenidas.

Se han considerado tres unidades espaciales de funcionamiento, cada una con un centro funcional claramente definido. Son estas la unidad de La Playa, la unidad de Aspasica y la unidad de La Vega de San Antonio. A su vez dentro de cada unidad se encuentran veredas que cumplen funciones similares a los centros poblados, e incluso compiten con ellos.

**2.1.4 Antecedentes históricos de la empresa D' LINA DISEÑOS.** La microempresa, tiene sus inicios más o menos hace 14 años. Su propietaria inicialmente distribuía sus productos en el corregimiento de Aspasica, luego con el pasar del tiempo empezó a comercializarlos también en el municipio del a playa de belén, a medida que fue ampliando su comercialización y el número de ventas, también fue creciendo su inversión en maquinaria y equipo, en sus inicios la microempresa estaba ubicada en el corregimiento de Aspasica luego en el año 2009, su propietaria se trasladó al municipio de la playa de belén y allí siguió con su labor; la microempresa está dedicada a confeccionar ropa deportiva y uniformes escolares, entre los años 2010 y 2012; Adicional a su actividad principal, se fabricaron arnés para guadañadoras y bragas de protección para trabajo agrícola las cuales eran enviadas a Venezuela.<sup>11</sup>

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL**

El Municipio de La Playa forma parte de la Región Andina, gran escenario natural que ostenta la mayor concentración poblacional del país, es protagonista de gran parte de la actividad económica nacional y alberga en su seno las cordilleras Occidental, Central y Oriental. Está ubicado en la periferia nororiental de la Región, sobre la vertiente de oriental

---

<sup>10</sup> OFICINA INVIAS REGIONAL OCAÑA. Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para Construir Paz”, Ocaña, 1998. p. 37

<sup>11</sup> ARCHIVO OFICINA D' LINA DISEÑOS. Certificado Cámara de Comercio.

de la cordillera del mismo nombre, concretamente en la cuenca alta del río Catatumbo (mesa de Ocaña)<sup>12</sup>

La posición astronómica está entre los 8° 11" y 8°23" de latitud norte, y los 73° 03" y 73° 14" de longitud oeste. Lo anterior asociado con la altitud media y las variables climáticas, temas tratados en detalle más adelante, ubican al municipio dentro de la región latitudinal templada subtropical y lo clasifican dentro de la zona de vida de bosque húmedo pre montano (b.h-PM), predominantemente. La Playa es uno de los cuarenta municipios que conforman el Departamento de Norte de Santander.

La Playa integra la subregión Occidental junto a los municipios de Abrego, Cáchira, Convención, El Carmen, Hacarí, La Esperanza, Ocaña, San Calixto y Teorama. Es como una nueva versión de la Provincia de Ocaña por cuanto excluye a los municipios de El Tarra y Villacaro, territorios tradicionalmente ligados a la región.

En las unidades de análisis territorial definidas en el Plan de Desarrollo Departamental 1998-2000, "Gestión para el Desarrollo" Por tamaño, La Playa es el municipio más pequeño de la Provincia de Ocaña con un total de 241.25 kilómetros cuadrados, equivalentes al 0.88% de la superficie departamental. Su extensión está por encima de 14 municipios del Norte de Santander, cabe 11 veces en el Municipio de Tibú ó 5.5 veces en Abrego, el municipio vecino más grande. Puerto Santander, el municipio más pequeño, cabe cerca de 6 veces en el Municipio de La Playa.

La línea limítrofe de mayor extensión se comparte con Abrego en una longitud de 46.1 km, cifra equivalente al 38.8% del total de la línea limítrofe municipal. La línea se comporta, en el sur especialmente, como el eje imaginario de una franja transicional de erosión, que es muy severa al norte de Abrego y gradualmente cambia a moderada en La Playa a medida que se avanza más al norte.

Al igual que la anterior, las líneas limítrofes con los municipios de Ocaña, San Calixto y Hacarí se definieron mediante actas intermunicipales con el apoyo técnico del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC).

Estas discurren por accidentes geográficos menores tales como filos, cuchillas, altos, quebradas, etc., para facilitar posteriores localizaciones. Las actas no consignan información sobre amojonamiento. No se conocen litigios recientes en relación con los límites, situación que confirma la consistencia y aceptación de los mismos, hoy día.

Las formas de relieve más representativas en la cabecera municipal y sus alrededores son las laderas de montaña, altiplanicies, llanura aluvial y formas complejas severamente

---

<sup>12</sup> INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. (2:45, Febrero, 1985: Bogotá, Colombia). Mapa de Zonificación AgroecológicaICA, Bogotá 1985. p. 58

erosionadas. Hacia el norte y oriente se encuentra piedemonte ondulado, laderas de montaña quebradas o escarpadas, erosionadas, localmente pedregosas y rocosas.

En el marco de la Región Andina, La Playa integra la Subregión Santandereana, de la cual hacen parte los departamentos de Santander y Norte de Santander, espacio geográfico y cultural suficientemente reconocido en el ámbito nacional.

La jerarquización urbana se define como la importancia relativa de cada uno de los núcleos o centros urbanos, en función de la calidad y cantidad de bienes y servicios que ofrece a otros centros vecinos menores y a los sectores rurales aledaños. Para su cálculo se llevaron los linderos municipales indicados por la oficina de deslindes del Instituto Geográfico Agustín Codazzi a un sistema automatizado de información geográfica.<sup>13</sup>

Las relaciones existentes entre el municipio y la comunidad, se reflejan en los flujos y los vínculos que de ellas se gestan a través de actividades diarias y procesos de identificación social. Estas relaciones generan espacios polarizados hacia algún centro.

El análisis del funcionamiento espacial es el resultado de la síntesis socioeconómica y cultural de la realidad municipal. Las unidades funcionales tienen como característica principal que los habitantes están organizados y atraídos hacia un mismo centro con cierta jerarquía funcional. La atracción ejercida por este centro puede ser de tipo comercial, de servicios básicos, administrativos, financieros, etc.

Al igual que las relaciones intra - municipales las relaciones intermunicipales son materia de estudio puesto que los municipios no son entes independientes de su entorno ni de su forma de organización interna; esto implica el estudio de sus relaciones en el contexto urbano-regional.

La condición de frontera binacional de Cúcuta y el hecho de ser centro de las instituciones del orden departamental y demás entes gubernamentales del orden nacional y regional, contribuye también en el mismo sentido.

En la medida en que la oferta de bienes y servicios de Bucaramanga y Cúcuta converja hacia parámetros de calidad y precios similares, Ocaña y su Provincia, puede tomar indistintamente las dos opciones para satisfacer su demanda interna, si la conexión expedita con Cúcuta se concreta. De todos modos hay otros factores intangibles que inciden en los niveles de atracción hacia ambos centros y que están ligados a temas como el clima, seguridad, paisaje urbano, vínculos familiares, etc. La ciudad de Ocaña opera como un centro de relevo abarcando una gama amplia de bienes y servicios pero de connotación más local. Se destacan actividades del sector terciario con cierto nivel de importancia (comercio, entidades financieras, transporte) que permiten el desarrollo de servicios especializados.

---

<sup>13</sup> 14. Ibid., p. 59

El comercio al detal es de calidad y cantidad superior al de los núcleos urbanos básicos. En esta categoría se ubican poblaciones como Toledo, Sardinata, Salazar, Convención o Abrego, las cuales varían desde los 615 habitantes, como Bucarasica hasta los 3944, cuentan con la prestación de servicios mínimos. Su área de influencia es más reducida con relación a los centros de relevo.

La Playa se ubica en este nivel jerárquico y reúne la prestación de servicios tales como la atención primaria en salud y educación básica, así como servicios de tipo institucional, en un medio de connotación muy rural. El comercio al detal es muy incipiente por la cercana influencia de Ocaña. Atiende la demanda de alimentos y bienes básicos de los hogares urbanos y algunas veredas circundantes. De igual manera atiende en una escala menor la provisión de agroquímicos para el manejo de cultivos como la cebolla, el fríjol y el tomate, principalmente.

La unidad espacial de funcionamiento es un espacio geográfico de identificación social con un conjunto de vínculos, relaciones, flujos de bienes y servicios, etc., y con la presencia de un centro funcional que organiza y polariza en torno a sí dicho espacio. Los centros poblados del Municipio presentan características particulares de organización, especialización y funcionalidad que se derivan directamente de la oferta ambiental y su distribución, de la ubicación geográfica y de la influencia ejercida por Ocaña a lo largo de las últimas centurias.

## **2.3 MARCO TEÓRICO**

**2.3.1 Modelo Administrativo.** La administración, a través del tiempo, en sus teorías, técnicas y tecnologías de gestión, presenta elementos que por su aplicación en la empresa, llevan a ésta a la eficiencia y la eficacia en operación y resultados.

Al evaluar el contenido del trabajo de los diferentes autores, se encuentran fundamentos y principios expresados de forma coherente y lógica, que con un lenguaje propio y mediante el uso del método científico, construyen el conocimiento de la administración, dentro de un proceso acumulativo que acepta la verificación, aplicación, relativismo y predicción validando así su carácter de ciencia.

La Administración Científica con F.W Taylor a principios de siglo inicia la formalización de la ciencia administrativa por la aplicación del método científico. A partir de entonces, aparecen en el contexto de la administración autores que proponen teorías con sus principios y leyes para alcanzar la eficiencia en la empresa, con planteamientos no sólo complementarios en algunos de ellos, sino además contradictorios entre sí.<sup>14</sup>

Para Frederick Winslow Taylor la eficiencia se produce ante la racionalización del trabajo del hombre con principios y mecanismos como la división del trabajo, la selección científica del trabajador, los estudios de tiempos y movimientos, la asignación de

---

<sup>14</sup> CROZIER, Michael. La fabricación de hombres es cuestionado en Administración.ed. Piado.2005. p.73

estándares y la supervisión funcional entre otros, aplicados al trabajo del hombre en el taller, unidad de referencia para el autor, quien mediante este método de carácter inductivo hace universales sus principios. Las observaciones de taller, lo llevan a afirmar que el obrero es más productivo cuando recibe mayor beneficio económico (Hombre motivado por el dinero) y cuando recibe instrucciones precisas acerca de cómo hacer su trabajo, por tanto debe limitarse a recibir órdenes y hacer su trabajo de la forma más rápida posible. (“Hombre máquina”).

En conclusión F. W. Taylor concibe al hombre en forma individual, aislado e inmerso en su trabajo para una producción eficiente con comportamientos repetitivos y sujeto al cumplimiento de estándares y procedimientos de su labor a cambio de beneficios económicos; la iniciativa y creatividad frente al trabajo no son elementos diferenciales en el ámbito de su desempeño. Al analizar el concepto Taylorista, se observa que la comunicación es en una sola dirección de arriba hacia abajo; al obrero no se le pueden solicitar sugerencias, no debe opinar; solamente cuando tenga un cargo de manejo podrán tenerse en cuenta las consideraciones que este exprese.

**2.3.2 Modelo administrativo, fundamento de la organización D’ LINA DISEÑOS.** El modelo administrativo, seleccionado para la empresa en estudio, es el de F.W. Taylor, teniendo como fundamento que esta, en su proceso de desarrollo, debe estar sujeta a: La racionalización del trabajo, al uso adecuado de las herramientas, sumergimiento en un orden sistemático y lógico de lo que debe hacer el obrero; todo lo anterior buscando, mayores niveles de productividad.

Siguiendo los fundamentos y principios planteados por el autor, se debe hacer énfasis en el estudio del trabajo del obrero como el medio que ha de llevar a la organización, a comportamientos eficientes con las ventajas que tal situación produce por la cooperación entre patronal y trabajadoras. La orientación de producir más, redundará en el bienestar de las obreras. A mayor producción, habrá mayor salario y mayor capacidad de adquisición de productos y servicios, aspecto que incidirá, en mayor satisfacción de las obreras. Tomando la empresa, lo expuesto para la administración científica por Taylor, debe plantearla autoridad, en dos dimensiones: Por un lado la autoridad de la empresaria, quien tiene la capacidad de hacer el estudio del trabajo y definir e exigir la forma como debe ser realizado. Así mismo las trabajadoras, deben aceptar la autoridad que ejerce la propietaria de la empresa como supervisor funcional. Bajo esta función, se verifica que las empleadas actúen de acuerdo con los principios establecidos en su trabajo y que el comportamiento del supervisor, debe proyectarse más al control pero siempre con la misión, de corregir y enseñar.

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**2.4.1 La pequeña y mediana empresa.** Tradicionalmente se creía que las pequeñas y medianas empresas Pymes contribuían al desarrollo económico solamente mediante la creación de empleo, una distribución más equitativa del ingreso y la expansión de

actividades productivas y generadoras de ingreso en aquellas áreas alejadas de las grandes ciudades.<sup>15</sup>

También se creía que éstas debían ser promovidas solamente como complemento o alternativa de las grandes empresas. Sin embargo, últimamente y especialmente en los países más desarrollados, se ha reconocido el hecho que las Pymes realmente juegan un rol mucho más importante que el pensado con anterioridad. Se ha descubierto que el sector provee contribuciones significativas al PIB y a las exportaciones de bienes manufacturados a nivel mundial.

También han sido reconocidas como importantes fuentes de innovación y como incubadoras de grandes empresas de éxito.

Cuando se habla de pequeñas y medianas empresas, por lo general se tiende a pensar en un sector poco importante para el desarrollo de una región o de un país; Aunque para muchos resulte sorprendente, que la pyme haya sido el sector empresarial que ha impulsado en definitiva el desarrollo de muchas economías hoy pertenecientes al selecto grupo de países desarrollados y ha colocado a muchos otros a las puertas de serlo.

**2.4.2 Conceptualización de estructura y diseño organizacional.** En este campo se tendrá en cuenta conceptos relacionados con: Estructura, estructura formal, estructura informal, el diseño organizacional, elementos básicos del diseño organizacional.<sup>16</sup>

**2.4.2.1 La estructura.** Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. Así, la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre si las partes de un todo cualquiera; representa las relaciones internas de ese todo; la disposición de un sistema de partes en situación de interdependencia y cuya integración orgánica va a construir un todo.

La estructura de la organización, se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de su organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintitas posiciones en la estratificación jerárquica.

---

<sup>15</sup> DURSON BARRIOS, Hernández. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. [En línea]. Universidad Nacional Sede Medellín, Medellín. Agosto 2009. [Citado 19 Dic., 2014.].[www://google monografías](http://www.google.com/monographs) p. 20

<sup>16</sup> Ibid., p. 27

Daft, reporta los siguientes componentes claves en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos, son el marco de referencia estructural (jerarquía, vertical) y el tercero: relación, la cual se considera como el patrón de interacciones, entre los empleados.

La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.

La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos. Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la misma.

**2.4.2.2 Estructura formal.** La estructura formal hace referencia a aquel sistema que nace conforme se han estructurado los lineamientos específicos para ello. Toda organización o grupo social, posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir.<sup>17</sup>

La estructura llamada formal, surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos, tales como la conformación de cuerpos directivos y, a veces, hasta la configuración de los organigramas (aunque lo normal es que tales aspectos estructurales sean establecidos por normas complementarias). Estas decisiones organizativas, establecidas mediante normas, son las que se registran como estructura formal. La organización formal, desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización.

**2.4.2.3 Estructura informal.** La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización. Además de las estructuras formales, existen estructuras reales (estén o no respaldadas por normas vigentes). La estructura real sustentada en normas vigentes, es la estructura formal-

---

<sup>17</sup> JOHANSEN, Oscar. Anatomía de las empresas: una teoría general de las organizaciones sociales. México. Ed. Limusa. 1995.p.21

real, mientras que aquella parte que sólo figura en las normas pero no se ha aplicado (o ha dejado de aplicarse), constituye la estructura sólo formal<sup>18</sup>.

**2.4.2.4 El Diseño organizacional.** Se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia y la tecnología. Diseñar una unidad organizativa, es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.<sup>19</sup>

Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior.

La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables.

**2.4.2.5 Elementos básicos del diseño organizacional.** Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. Sea que constituyan una organización nueva, que jueguen con una organización existente o que cambien radicalmente, el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo.<sup>20</sup>

**División del trabajo.** La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses. Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.

**Departamentalización.** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas, es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, se pueden realizar en grupos parecidos. Una vez han sido divididas

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 22

<sup>19</sup> GALAN, José. Diseño organizativo. [En línea]. Universidad de Málaga. España. Febrero 2010. [Citado 28 Noviembre, 2014.].[www.://google monografías](http://www.://google monografías)

<sup>20</sup> DOMINGUEZ MACHUCA, José. Dirección de Operaciones: Aspectos estratégicos en la producción y los servicios. Madrid: McGraw-Hill, 1995. p.17.

las tareas. La departamentalización puede tener los siguientes efectos: Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Al ser asignado un jefe para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas las actividades. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo. Implica esto, que las organizaciones y unidades, compartan recursos comunes: presupuesto, instalaciones o equipos.

**2.4.2.6 Jerarquía.** Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién.<sup>21</sup>

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

**2.4.2.7 Coordinación.** Este proceso es el encargado, de integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento, a expensas de los objetivos organizacionales.<sup>22</sup>

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación, existen entre los miembros.

**2.4.2.8 Coordinación.** Instrumentos metodológicos del diseño. En esta aparte se incluye: Agrupamientos, efectos del agrupamiento, bases para el agrupamiento, configuraciones organizacionales, estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional: Adhocracia, los organigramas, la organización por áreas funcionales, división de gerencia, división de mercadotecnia, división de producción, división de finanzas y división de personal.<sup>23</sup>

**Agrupamientos.** A continuación se presentan algunos apartes, planteados por Mintzberg en su libro Diseño de organizaciones eficientes, relacionados con el agrupamiento, sus efectos y las bases generales para su implementación.

El agrupamiento de posiciones y unidades no es simplemente una convivencia con e objeto de crear un organigrama, en realidad, e agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

---

<sup>21</sup> 22. Ibid., p.32

<sup>22</sup> Ibid., p.33

<sup>23</sup> MUNICH Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Tercera Edición. Editorial Trillas. México 1997. Pág. 29

Efectos del agrupamiento. - Establecer un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades.

Requiere típicamente que las posiciones y unidades compartan recursos comunes.

Crea medidas comunes de desempeño.

Alimenta el ajuste mutuo, entendido éste como la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal.

Bases para el agrupamiento. - Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo. Agrupamiento por proceso de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador de acuerdo con su función básica en la organización.

Agrupamiento por tiempo. Los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en el que se realiza el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo.

Agrupamiento por producción. Aquí, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos.

Agrupamiento por cliente. Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes.

Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización.

Configuraciones Organizacionales. Mintzberg, plantea cinco configuraciones de la organización, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que a su vez buscan proponer de manera fundamental la categorización de las organizaciones.

Estructura Simple: La coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa, mínimo de personal y de línea media, mínima diferenciación entre sus unidades, y una pequeña jerarquía gerencial. Hay poca formalización y hace uso mínimo de la planeación, la capacitación, y los dispositivos de enlace. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general.

Burocracia Mecánica: Coordinación a través de la estandarización del trabajo, tareas operativas rutinarias altamente especializadas, procedimientos muy formalizados, una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización,

unidades de gran dimensión en el nivel operativo. Confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas y poder de decisión relativamente centralizado.<sup>24</sup>

**Burocracia Profesional:** Especialistas debidamente capacitados. Coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados. Difunde su poder directamente a sus profesionales y les suministra extensa autonomía, librándolos de la necesidad de coordinar con sus pares.

**Forma Divisional:** Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones.

El mecanismo coordinador principal es la estandarización de productos y un parámetro de diseño clave es el sistema de control del desempeño.

**Adhocracia:** Estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamientos; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común. Los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multidisciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específica

**Los Organigramas.** Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización; los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación. Aún cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal.<sup>25</sup>

**La organización por áreas funcionales.** Las funciones específicas son el resultado de la sucesiva división del trabajo en grupos de actividades, lógicamente distribuidas con el propósito de que una empresa realice con mayor eficacia sus objetivos organizacionales.

**Áreas funcionales básicas:** División de gerencia. Responsable de la definición, de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y de los medios necesarios para lograrlos. Marca las pautas para la obtención y uso de recursos de la empresa, conforme a un plan y organiza las tareas de los otros actores dentro de la empresa. Coordina y controla el desarrollo de las operaciones, según el plan y revisa la estrategia y

---

<sup>24</sup> Ibid., p. 30

<sup>25</sup> BALLESTEROS DÍAZ, Bernardo. Guía didáctica y modulo [En línea]. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Medellín, Mayo. 2007 [Citado 12 Jul., 2014.].[www://google monografias](http://www.google.com/monographs)

las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa.

División de mercadotecnia. La comercialización es una fuerza reguladora, que influye sobre la asignación de recursos limitados y sobre la distribución, y el monto de los ingresos de los particulares y las empresas. La función de comercialización crea tiempo, plaza y disfrute de bienes, lo que significa tener productos cuando y donde se necesiten, y luego completar la transferencia para proveer el disfrute de los bienes. La mercadotecnia ha evolucionado, desde sus orígenes en la venta y distribución, hasta convertirse en una filosofía, cuyo propósito es relacionar en forma dinámica a todo tipo de organización con su mercado.

El propósito fundamental de la estructura de la organización de comercialización, es utilizar los recursos de mercadeo de la manera más efectiva en costos para lograr los objetivos de la organización. División de producción. Los sistemas de producción constan de procesos y actividades necesarias, para transformar los distintos insumos, en bienes o servicios. Los sistemas de producción existen en todas las organizaciones y se componen de personal, materiales, dinero, información. El resultado final de un sistema de producción es aumentar el valor al mejorar, aumentar o volver a ordenar los insumos. La misión de esta área es: “obtener los bienes y servicios que deberán satisfacer las necesidades detectadas por la división de mercados y/o investigación, dándose un proceso de conversión (producción) de recursos en bienes y/o servicios de acuerdo con los objetivos empresariales”.

División de finanzas. La función de finanzas consiste en proporcionar los fondos necesarios para apoyar las operaciones y actividades de producción. Estos fondos, no sólo provienen de la venta de los bienes y servicios de la organización, sino también se pueden adquirir por préstamos, venta de inventarios, ingresos sobre inversiones, ganancias retenidas, etc.<sup>26</sup>

División de personal. Se encarga de la planeación de personal, la selección, contratación, retribución, capacitación y desarrollo, prestaciones, movilidad, relaciones laborales y controles administrativos de los recursos humanos en las organizaciones. El problema de conservar el personal dentro de la empresa, engloba la higiene y seguridad, administración de sueldos y salarios. Las relaciones laborales y los servicios y beneficios del personal de producción.

## **2.5 MARCO LEGAL**

Para el desarrollo del presente estudio, se tendrán en cuenta los lineamientos consagrados en la nueva constitución de Colombia de 1991, contenidos en los artículos 38 y 78 en los que se precisan aspectos propios de la constitución y el funcionamiento de las empresas.

---

<sup>26</sup> DELGADO GONZÁLEZ, Susana y ENA VENTURA, Belén. Recursos humanos administración y finanzas. México. Editorial Paraninfo. 2008. p. 56

En lo que se refiere a las diferentes calificaciones de los comerciantes deben consultarse en el Código de Comercio, libro primero de los comerciantes y de los asuntos de comercio, donde en el título I de los comerciantes se detallan los artículos 10,12, 13, 19, 20 y 25.

**2.5.1 Nueva Constitución Política de Colombia de 1991.** ARTÍCULO 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad.<sup>27</sup>

ARTICULO 78. La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización. Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atente contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

**2.5.2 Nuevo Código de Comercio.** ARTÍCULO 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.<sup>28</sup>

ARTÍCULO 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

ARTÍCULO 13. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil.

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto.

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTÍCULO 19. Es obligación de todo comerciante: Matricularse en el registro mercantil.

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

---

<sup>27</sup> Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia 1991, edición actualizada 2010. Impreandes S.A Bogotá Colombia. p. 25

<sup>28</sup> Código de Comercio 1996, Editorial Unión Ltda. Bogotá Colombia. p.15

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

ARTICULO 21. Se tendrán asimismo como mercantiles todos los actos de los comerciantes relacionados con actividades o empresas de comercio y los ejecutados por cualquier persona para asegurar el cumplimiento de obligaciones comerciales.

ARTICULO 25. Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizara a través de uno o más establecimiento de comercio.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la propuesta organizacional para la microempresa D'LINA diseños del Municipio de la Playa de Belén, Norte de Santander, se utilizarán dos tipos de investigación: el exploratorio si se tiene en cuenta, el uso del conocimiento previo poseído por las investigadoras, sobre el problema planteado; la revisión de otros trabajos, similares realizados por otros autores y la información no escrita que posee la propietaria de la empresa, la cual a través de su relato aporta con suposición y sistematización de su práctica. El descriptivo a través de la demostración de la posible agrupación entre las variables de investigación: La pérdida de competitividad y oportunidades de negocio (Dependiente) y la propuesta organizacional (Independiente), condensadas en el diagrama causa efecto o espina de pescado, las cuales se asocian con los rasgos que determinan y caracterizan el problema de investigación trazado.

Los métodos de investigación utilizados hicieron referencia al Método de síntesis, porque se procedió de lo simple (causa) a lo complejo (efecto) y el de análisis, al establecimiento de la relación causa- efecto de las partes que identifican la realidad investigada.

Las fuentes de investigación, determinadas, hicieron relación a: Las primarias, amparando bajo esta clasificación, la información escrita recolectada por parte de las investigadoras, la cual fue suministrada por la propietaria de la empresa y las trabajadoras, a través de encuestas. Estas permitieron el conocimiento de las encuestadas sobre el objeto de investigación.

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objeto de estudio, estuvo conformada por: La gerente propietaria y dos operarias que conforman el recurso humano, de la microempresa D'LINA Diseños.

#### **3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información se recolectó, haciendo uso de la técnica de la encuesta la cual se materializó a través de cuestionarios estructurados, dirigido a la propietaria que contiene preguntas abiertas, en los Ítems 5,8,9,10 – 11 y cerradas en las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, y 7. El dirigido a las empleadas, de igual manera muestra preguntas abiertas, en los numerales 3, 5, 9 – 12 y cerradas, en los componentes 1, 2,4,6,7,8 10 y 11. (Anexos C y D). La información recolectada a través de estos se relacionaron con: Direccionamiento estratégico, comportamiento general de las empleadas, capacidad de las herramientas suministradas, evaluación del nivel de comercialización, cumplimiento con la seguridad social, satisfacción del cliente, calidad de los productos distribuidos, uso de las herramientas administrativas: Conocimiento, proyección, políticas y estrategias, identificación de la situación financiera, fortalezas y debilidades, obtención de capacitación y evaluación del

ambiente laboral, suministro de herramientas de trabajo, inducción y manual de funciones, información sobre el trabajo realizado y sugerencias para la empresa. Así mismo, se hizo uso del análisis documental, en la recolección de información, secundaria.

### 3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los resultados producto del análisis de los datos, fueron presentados en forma descriptiva ya que el límite de los mismos, reprime la elaboración de tablas y gráficas. Las secundarias, se resumieron en los marcos teórico y conceptual, partiendo de la identificación de los temas y la clasificación, de los autores.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

**3.5.1 Información suministrada por parte de la propietaria de la microempresa.** En cuanto a la solicitud de información frente a los componentes del direccionamiento estratégico, se pudo notar que a la fecha la Microempresa, carece de: misión, visión, estrategias, metas, políticas y objetivos corporativos, siendo estos herramientas indispensables para el óptimo desarrollo empresarial; esta situación es calificada como anómala teniendo en cuenta que estos componentes son considerados incidentes en la competitividad y rentabilidad empresarial.

**Cuadro 1.** Tabulación de la información

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A LA PROPIETARIA DE LA EMPRESA				
ÍTEM RESPUESTA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. Consideración sobre el ejercicio y sentido de pertenencia de los empleados	X			
2. Calificación dada al nivel de comercialización de la empresa		X		
3. Consideración sobre la distribución de los productos		X		

**Fuente:** Autores del proyecto

De acuerdo a la información proveída por la gerente propietaria, respecto a las pregunta 2, se puede determinar que las empleadas de la microempresa se distinguen por el excelente sentido de pertenencia, el cual las caracteriza como personas espontáneas y prontas al cumplimiento de lo solicitado.

Las herramientas y equipos, que se proveen a las empleadas para el proceso de producción, (Información correspondiente a la pregunta 3), son consideradas como suficientes, resultado que debe sopesarse con la opinión de las empleadas para establecer la concordancia de dicha información y tomar las posiciones del caso.

El nivel de comercialización de los productos se ubica en la posición distinguida como bueno, calificación que es compartida con el ítem de distribución de los productos. Estas posiciones son consideradas como positivas; pero se debe propender por alcanzar la excelencia.

Los beneficios sociales que la empresa ha suministrado a sus empleadas, son considerados escasos en opinión de la propietaria de la microempresa, aspecto que se considera de impacto negativo, respecto al cumplimiento de los parámetros legales.

La satisfacción de las necesidades de los clientes es tenida en cuenta al parecer de la propietaria, esta posición se fundamenta en la complacencia de los gustos de las demandantes.

Ante la ausencia de un medio reglamentario para el registro de información contable; se usa el archivo de las facturas de compras y ventas de la microempresa como herramienta o instrumento, ante el requerimiento hecho para la satisfacción de esta necesidad.

La distribución del capital a invertir se distribuye con base en la cantidad de pedidos realizados por los clientes, esto buscando satisfacer la carencia de una estructura financiera organizada.

Los medios utilizados para la determinación de los ingresos por ventas, los costos y los gastos se materializan en un libro contable destinado al registro de egresos y de ingresos.

La incidencia de la utilidad frente a las ventas se mide restando al volumen de ventas los costos generados por las mismas y se dividen en el total de ventas. Este sistema se considera poco efectivo teniendo en cuenta que no todos los productos generan el mismo porcentaje de utilidad.

**3.5.2 Información suministrada por las empleadas de la microempresa.** Las proyecciones a futuro y el establecimiento de políticas son parámetros ignorados en la microempresa D' Lina Diseños.

Las estrategias para el logro de los objetivos son identificadas con la complacencia de los gustos de los clientes, ante la entrega de los pedidos a tiempo y la calidad de los mismos. Lo anteriormente expuesto se considera, no ajustado a la información solicitada, toda vez que estos componentes son resultado del cumplimiento del proceso de compra y venta.

La situación financiera de la empresa es considerada como buena, teniendo en cuenta que la empresa ha permanecido en el mercado local por un determinado tiempo.

Las fortalezas de la microempresa se ubican en la complacencia del cliente y el crecimiento en el tiempo y las debilidades en la falta de organización empresarial.

La microempresa, no brinda capacitación a sus empleados por tanto las labores, son repetitivas y rutinarias.

El ambiente laboral es considerado excelente, teniendo en cuenta que las relaciones laborales se desarrollan en un ambiente de camaradería pero poco ajustado a un ambiente laboral.

Los puestos de trabajo se considera que, poseen los equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor encomendada; la información relacionada con el trabajo de acuerdo al cargo desempeñado es impartida en forma verbal. Los aspectos relacionados con el manual de funciones, el proceso de inducción y el reglamento interno de trabajo, no han sido objeto de aplicación en esta empresa.

Las sugerencias dadas a la microempresa, se fundamentan en: Organización de la contabilidad para un mejor control de gastos y ganancias, buscando un crecimiento prospero en un futuro próximo.

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA, EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN, Y ORGANIZACIÓN, CON BASE EN LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO INTERNO**

La solicitud de información frente a los componentes del direccionamiento estratégico, permitió conocer que a la fecha la Microempresa, carece de: misión, visión, estrategias, principios, valores y objetivos corporativos, aspecto que entorpece el óptimo desarrollo empresarial por ser estas herramientas, indispensables para la competitividad y rentabilidad empresarial.

La información suministrada por la gerente propietaria, permitió determinar que las empleadas de la microempresa, se distinguen por el excelente sentido de pertenencia, el cual las caracteriza como personas espontáneas y prontas, al cumplimiento de lo solicitado.

Las herramientas y equipos, que se proveen a las empleadas para el proceso de producción, son consideradas como suficientes, frente al nivel de comercialización de los productos, el cual se considera como bueno porque ubica a la microempresa, en la posición distinguida, evaluación que es compartida con el ítem de distribución de los productos. Estas posiciones son consideradas positivas pero sujetas al mejoramiento, en pro de alcanzar la excelencia.

Los beneficios sociales que la empresa suministra a sus empleadas, se consideran escasos, este aspecto, genera impacto negativo, respecto al cumplimiento de los parámetros legales.

La satisfacción de las necesidades de los clientes, es considerada como factor positivo, posición fundamentada en la complacencia de los gustos de los demandantes.

Ante la ausencia de un medio reglamentario para el registro de información contable; se hace uso del archivo de las facturas de compras y ventas de la microempresa; este factor es sinónimo de herramienta o instrumento para la satisfacción de esta necesidad.

La distribución del capital a invertir, se distribuye con base en la cantidad de pedidos realizados por los clientes, esto buscando suplir, la carencia de una estructura financiera organizada. Los medios utilizados para la determinación de los ingresos por ventas, los costos y los gastos, se materializan en un libro contable, destinado al registro de egresos y de ingresos.

La incidencia de la utilidad frente a las ventas, se mide restando al volumen de ventas los costos generados por las mismas y dividiendo dicho total por el valor de las ventas totales. Este sistema, se considera poco efectivo, teniendo en cuenta que no todos los productos generan el mismo porcentaje de utilidad.

Las proyecciones a futuro y el establecimiento de políticas, son parámetros ignorados en la microempresa D' Lina Diseños. Las estrategias para el logro de los objetivos son identificadas con la complacencia de los gustos de los clientes, ante la entrega de los pedidos a tiempo y la calidad de los mismos. Lo anteriormente expuesto se considera, no ajustado a la información solicitada, toda vez que estos componentes, son resultado del cumplimiento del proceso de compra y venta y en ningún caso como algo extra.

La situación financiera de la empresa es considerada como buena, teniendo en cuenta que la empresa ha permanecido en el mercado local por un determinado tiempo. Las fortalezas, se ubican en la complacencia del cliente y el crecimiento en el tiempo y las debilidades en la falta de organización empresarial.

La microempresa, no brinda capacitación a sus empleados por tanto las labores, son repetitivas y rutinarias. El ambiente laboral, es considerado excelente, teniendo en cuenta que las relaciones laborales se desarrollan en un ambiente de camaradería pero poco ajustado a un ambiente laboral.

Los puestos de trabajo, se considera, poseen los equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor encomendada; la información relacionada con el trabajo de acuerdo al cargo desempeñado, es impartida en forma verbal. Los aspectos relacionados con el manual de funciones, el proceso de inducción y el reglamento interno de trabajo, no han sido objeto de aplicación, en esta empresa. Las sugerencias dadas a la microempresa, se fundamentan en: Organización de la contabilidad para un mejor control de gastos y ganancias, buscando un crecimiento prospero, en un futuro próximo.

#### **4.2 PROPONER UN MARCO AXIOLÓGICO A TRAVÉS DE LAS HERRAMIENTAS: VISIÓN, MISIÓN, VALORES, POLÍTICAS Y OBJETIVOS QUE PROVEAN MECANISMOS PRUDENTES DE DESARROLLO, EN PRO DE UN FUTURO EXPECTANTE, A LA MICROEMPRESA D LINA DISEÑOS**

Como lo manifiesta Porter, existen cinco fuerzas que establecen los precios, los costos y las inversiones que la empresa, debe resistir y conservar para ser competitiva en el sector, en el cual se halla ubicada. Las mencionadas fuerzas hacen relación a: La entrada de nuevas empresas; la entrada de productos y servicios sustitutos; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores y; la rivalidad entre los competidores.

**Fuerzas Competitivas del Sector.** Es de notar que la competencia de un sector no es establecida por unos cuantos competidores, sino que las fuerzas competitivas son numerosas y expresan la importancia de saber operar ante ellas.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** La introducción de nuevos competidores a una industria inquiriendo intervención en el mercado, puede hacer que haya un alza o baja

en los precios y/o que se presente un alza en costos para las empresas ya constituidas, pues a menudo, los nuevos entrantes, se presentan con más recursos y capacidades.

La entrada a una industria estriba del número y tipo de talanqueras que se instauren en el sector; esencialmente están representadas en: economías de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución y desventajas de costos.

En el sector de las confecciones de prendas de vestir, donde existen varias empresas pequeñas, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, pues para entrar a este sector no hay muchos requisitos que se deban cumplir. Además, el cambio de cultura en la sociedad, ante el mayor deseo por verse bien y estar bien, hace que el mercado crezca y las oportunidades de crear empresa, sean mayores.

**Poder de negociación de los compradores.** Los clientes que conforman el sector de las confecciones tienen a su favor, la variedad de proveedores que posee la industria, pues entre los diferentes vendedores del mismo producto, pueden escoger por calidad y/o servicio, según sea la necesidad, de cada comprador.

La industria, en la que se mueve el sector de las confecciones, es exigente al momento de escoger que producto comprar, aunque la mayoría son producto de un estándar, tienen la posibilidad de elegir y la distinción es más enfocada a la calidad, ya que este tipo de producto, implica muy buena calidad y durabilidad.

Los compradores de cierta manera poseen el poder de negociación, ya que tienen la prerrogativa de la elección y del conocimiento de los costos y los precios del mercado. Aunque, exista la amenaza de la integración vertical, es probable que esta no sea, una amenaza alta para los proveedores.

**Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores tienen poder de negociación cuando intimidan con un alza de precios o con la reducción en la calidad. Es ahí donde se debe recurrir a otras alternativas de compra, ya que si el comprador solo trabaja con el proveedor más grande, se verá seriamente afectado para conseguir el producto o servicio que requiere.

En la industria de las confecciones, aunque no existe una gran cantidad de proveedores de los principales productos requeridos para hacer una prenda, se puede elegir entre varios, que rivalizan en precio y calidad, a la hora de la precisión de colores y la calidad de la tela, donde algunos proveedores pueden tener el poder, porque solo ellos los ofertan.

En el sector de las confecciones, se crea un equilibrio entre los proveedores y los clientes, y por tanto no se presenta la posibilidad de una amenaza de riesgo alto en relación con: alza de precios, de integración hacia delante, o de creación de sus propios puntos de venta minoristas, entre proveedores.

**Presión de sustitutos.** La amenaza de sustitutos de bienes o servicios, está presente en todas las industrias, es muy difícil no encontrar un producto sustituto para cualquier producto o servicio. Generalmente, los sustitutos que se constituyen en una amenaza en la industria, atribuyen un límite de competencia entre precios, y los eventos de competencia son pocos debido a que algunos productos, son muy buenos sustitutos. En la industria textil y de confecciones, se perciben varios sustitutos, diferenciándose especialmente en las telas y sus atributos; específicamente en la industria de prendas, en las modalidades de prendas de vestir y deportivas; los productos sustitutos directamente relacionados pueden considerarse los existentes en almacenes de promociones, que hacen más presión por el menor costo de los mismos.

**Rivalidad entre competidores.** El ímpetu de la rivalidad entre los competidores de una industria, depende de factores que hacen que esta, sea más fuerte o más débil, los cuales se fundamentan en alcanzar una situación en el mercado de privilegio y la preferencia del consumidor a la hora de escoger. Esto se da, debido a los esfuerzos de las empresas, en cuanto a publicidad, introducción de nuevos productos y mejoramiento del servicio. Dado que en la industria textil y de confecciones, hay muchas empresas pequeñas, se da la rivalidad muy fuerte; pues entre precios y calidad no hay mucha diferencia. En el sector de confecciones, donde se mueven varias microempresas, la rivalidad es muy intensa. Esta es una amenaza alta para la empresa, pues son bastantes competidores con poca diferenciación en sus productos, precios y calidad. Sin embargo, este sector está creciendo de una forma rápida y se espera un mayor crecimiento, evidenciándose un claro liderazgo del mercado y una reducción lenta, de esta amenaza.

**Análisis de la competencia.** A raíz de una somera investigación sobre la caracterización de la competencia para la empresa, se identificaron las empresas constituidas en las más fuertes competidoras en Confecciones. Entre estas están Tejijunior, Triple K, entre otras.

En un análisis de los competidores fuertes y potenciales para D'Lina diseños, se visitaron los puntos de venta, para averiguar los precios, tipo de tela y garantía. En esta investigación, se encontró que D'Lina diseños, es una empresa muy competitiva en el mercado, frente a los demás, en cuanto a las variables analizadas.

Se puede ver que los modelos, varían de acuerdo a cada sitio, los tipos de telas y los precios, algunos manejan diferentes líneas y de acuerdo a la línea, una calidad de tela diferente y por ende diferentes precios.

**Misión.** “D'Lina diseños, es una organización orgullosamente provincial, dedicada a la creación de prendas deportivas. Emplea en sus productos los mejores procesos de calidad y servicio, garantizando la superación de las expectativas de los clientes y la rentabilidad de la empresa; además contribuye socialmente al desarrollo del municipio de La Playa, en la generación de empleo.

**Visión.** “D'Lina diseños orienta su proyección en el 2020 como la empresa que se encuentra a la vanguardia del renglón de la confección de prendas deportivas, en el

mercado provincial; con una infraestructura organizacional orientada a la producción y el mercadeo, ofreciendo innovación permanente, a través de la creación de nuevos productos.”

**Valores y principios:** Al hablar de estos, se hace referencia a todo lo optimista que tiene un ser como sensible, talante que le lleva al perfeccionamiento y construcción de su personalidad componente este que se convierte en parte esencial de la identidad.

**Honestidad:** El empresario y/o administrador debe actuar con decoro, y cautela, poseerá compromiso con la organización, consigo mismo y con los clientes, en lo relacionado con el desarrollo de sus funciones y la calidad de las mismas, sirviendo de prototipo de integridad y honradez ante los demás trabajadores y la comunidad en general.

**Respeto:** Es la expresión del actuar e interactuar con sus semejantes, acción que debe desarrollarse dentro de los buenos modales, buscando no torpedear la dignidad humana.

**Responsabilidad:** Este valor lleva implícito, el cumplimiento de las funciones en la forma acordada y adjudicándose las consecuencias tanto de las decisiones, positivas o negativas así como de las omisiones.

**Compromiso:** Tanto el empresario y/o administrador como los demás empleados, deben reflejar en su trabajo y práctica, la responsabilidad con la empresa y con la colectividad del entorno organizacional.

**Lealtad:** Es el compromiso amplio y el sentido de pertenencia asumido, en función de actuar siempre en bien, de la institución.

**Solidaridad:** Es concebida como el pasión que incita a los servidores y/o contratistas de la entidad, a facilitarse auxilio recíproco, ocupando el tiempo individual y colectivo acogiendo una forma de procedimiento que conduzca a beneficios para el individuo la vida empresarial.

**Ética y Moral:** Es reconocida como la forma conductual personal, dispuesta de manera constante y enaltecida al servicio individual y empresarial, obedeciendo a impulsos de la propia vocación con la dignidad que se deriva de la condición de persona humana.

**Objetivos:** Aumento de rentabilidad. Todas las empresas, propenden por el aumento de su rentabilidad, buscando permanecer en el mercado. Para ello se orientan en: desarrollo de nuevos mercados, búsqueda de nuevos productos, aumento de los márgenes de ganancia y la reducción de costos.

**Aumento de la cuota de mercado.** Este es uno de los objetivos corporativos más importante es el aumento de la cuota de mercado. Una vez asegurado un segmento de mercado, se puede establecer una meta para iniciar la incursión en otro segmento igualmente atractivo. En el logro de estos objetivos, se deben utilizar formas dinámicas y actuales de llegar a los diferentes grupos demográficos. Para el anterior se debe hacer uso de los diferentes medios de comunicación y las redes sociales.

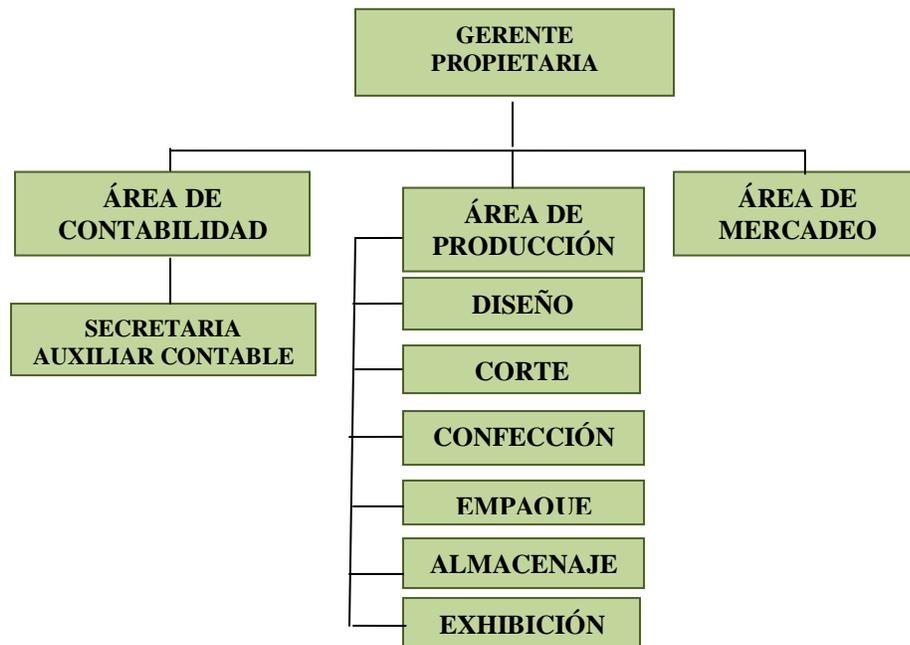
Ampliación de las líneas de productos. Buscando ingresar al aumento de la cuota de mercado, se debe abordar la prueba de nuevos productos, tanteando hasta donde el mercado, puede soportar esta estrategia para el crecimiento corporativo con base en este objetivo.

Mejorar las tasas de retención de empleados. El mejoramiento de las tasas de conservación de empleados disminuye la cantidad de dinero y el tiempo invertido en la capacitación de los nuevos empleados; así mismo apoya, la eliminación de desperdicios de materiales y demora en la entrega de productos, aspectos fundamentales en el cálculo de rentabilidad.

**4.3 DEFINIR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONGRUENTE, PARA LA MICROEMPRESA D'LINA DISEÑOS; BUSCANDO UNA COHERENTE RELACIÓN, ENTRE LOS OPERARIOS INVOLUCRADOS EN EL EJERCICIO DE LAS ACTIVIDADES PROPIAS DE LA MISMA Y EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS TAREAS A CUMPLIR, MEDIANTE EL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

**4.3.1 Estructura orgánica.** La Microempresa D'LINA DISEÑOS, será reconocida en su nivel directivo y estará situada de acuerdo a la normatividad y reglamentos legales para lo cual tendrá libertad de acción. De acuerdo a lo anterior, el organigrama de D'LINA DISEÑOS, queda estructurado con el siguiente esquema:

**Figura 1.** Organigrama propuesto



**Fuente.** Autores del proyecto.

**4.3.2 Manual de funciones.** Este manual incluye los cargos de: Gerente, secretaria auxiliar contable; y las funciones de contabilidad, producción y mercadeo.

**Nombre del Cargo: Gerente**

Requerimiento del cargo: Preferiblemente con formación en tecnología en administración comercial y financiera y/o ingeniería industrial, experiencia de un año en cargos similares.

Funciones: Reclutamiento, selección y contratación de personal.

Manejo eficiente y óptimo de los recursos financieros y humanos

Conducción del presupuesto

Propender y garantizar por un excelente clima organizacional

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el cargo a desempeñar

**Nombre del cargo: Secretaria auxiliar contable**

Requerimiento del cargo: Formación en secretariado general y comercial; uso de computador, fax y teléfono; experiencia de un año en cargos similares

Funciones: Atención telefónica y presencial al cliente interno y externo

Recepción y entrega de documentos

Elaboración de solicitudes y requisiciones

Manejar control de archivo de gerencia.

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el cargo a desempeñar

**Nombre del Área: Contabilidad**

Perfil: El área estará a cargo de un profesional con formación en contaduría pública.

Funciones del área: Manejo de los libros contables

Control de caja menor

Elaboración y revisión de estados financieros

Elaboración y cancelación de nómina

Elaboración de cuentas pago a proveedores

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

**Nombre del Área: Producción**

Perfil: El profesional responsable del área deberá tener formación en diseño e ingeniería industrial y mecánica.

Funciones del área: Mantenimiento de un buen nivel de inventarios y una adecuada rotación de los mismos.

Propender por el manejo eficiente del equipo y las herramientas de trabajo

Verificación de la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas

Cumplimiento en los tiempos de los pedidos

Revisión del control de calidad a las partes a fabricar y las prendas fabricadas

Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

**Nombre de la sección: Sección de diseño**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en diseño de moda y confección

Funciones: Diseñar los modelos de acuerdo a lo solicitado

Realizar prototipos de las diferentes tallas

Reportar al encargado de producción la reposición de materiales

Realizar y hacer llegar a los operarios de cortes la formas más adecuadas y optimas de las diferentes operaciones a realizar sobre el producto.

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

**Nombre de la sección: Sección de corte**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en diseño de moda, corte y confección

Funciones. Planear y programar ordenes de corte de acuerdo al plan de trabajo

Llevar a cabo el corte de la tela siguiendo los programas establecidos conjuntamente con el área de producción

Distribución de trazos de modelos, minimizando costos

Supervisar un plan de ahorro de materiales

Elaborar programas de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo del área

Verificar faltantes de corte.

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

### **Sección de confección**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en diseño de moda, confección y acabados

Funciones. Cocido y remallado de los diferentes productos

Revisión de prendas de acuerdo al modelo y talla

Entrega de productos a sección de empaque

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

### **Sección de Empaque**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en inventarios

Verificación del recibo de prendas

Alistamiento de empaque y etiquetas

Ordenamiento de productos por modelos y tallas

Reportaje de faltantes

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

### **Sección de Almacenaje**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en inventarios

Ordenamiento de tela, hilos por color y calibre

Realizar inventarios de materiales y productos terminados

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

### **Sección de exhibición**

Perfil: El responsable de la sección deberá tener formación técnica en mercadeo y ventas

Llevar y colocar los productos en las vitrinas

Aplicar estrategias de benchmarking y merchandising de acuerdo a las ocasiones

Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas e instalaciones.

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

### **Nombre del Área: Mercadeo**

Perfil: El responsable del área deberá tener formación administración de negocios y mercaderista.

**Componentes del Área.** El mercado relevante de D'LINA DISEÑOS, serán los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos de los diferentes estratos del municipio, que buscan satisfacer el uso de una buena prenda deportiva.

**Funciones del Área:** Diseño e impresión del portafolio de servicios

Contactar a los clientes telefónica y personalmente

Recolección sobre los gustos y preferencias de los clientes

Elaboración y envío de cotizaciones

Entrega del pedido

Diseño de estrategias publicitarias

Todas las demás funciones que estén relacionadas con el área de desempeño

**4.3.3 Procesos.** El proceso, inicia con el componente de: Diseño, el cual se fundamenta en la elaboración de Moldes, los cuales se pueden llevar a cabo con diferentes tipos de materiales como cartulina, papel bon y papel periódico.

### Fotografía 1.DISEÑO



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicas Cúcuta.

### Fotografía 2. CORTE



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicas Cúcuta.

### Fotografía 3. CONFECCIÓN



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicás Cúcuta.

### Fotografía 4. EMPAQUE



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicás Cúcuta.

**Fotografía 5. ALMACENAJE**



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicas Cúcuta.

**Fotografía 6. EXHIBICIÓN**



**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicas Cúcuta.

**Fotografía 7.** Portafolio de productos.

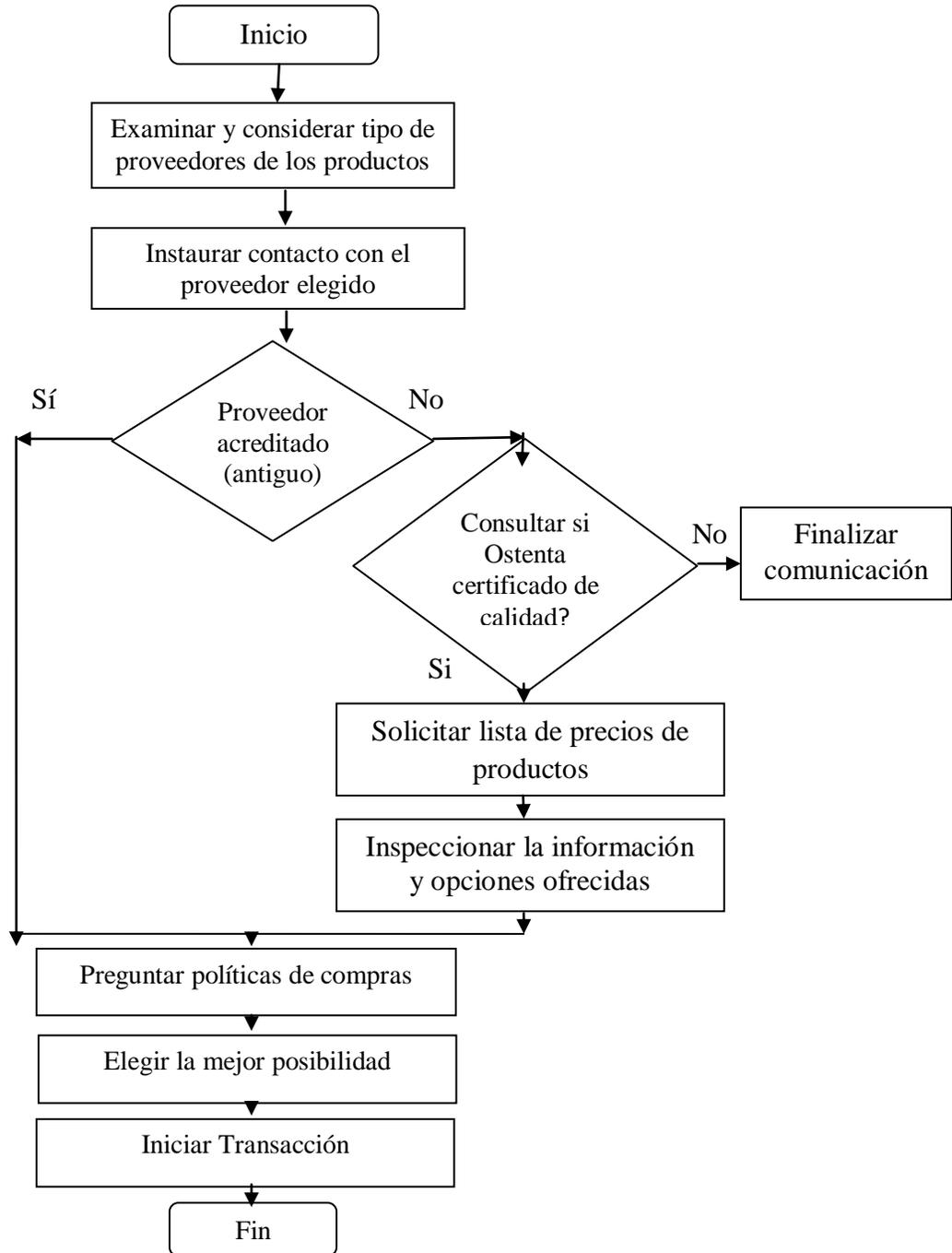


**Fuente.** Fotografía tomada del trabajo organización de “la casita” Hermanas Dominicás Cúcuta.

**Portafolio de productos.** D’Lina diseños, es una empresa que orienta sus energías en las actividad de las confecciones que diseña y fabrica. El proceso productivo está claramente identificado y clasificado en seis actividades generales: Diseño, corte, confección, empaque, almacenamiento y exhibición.

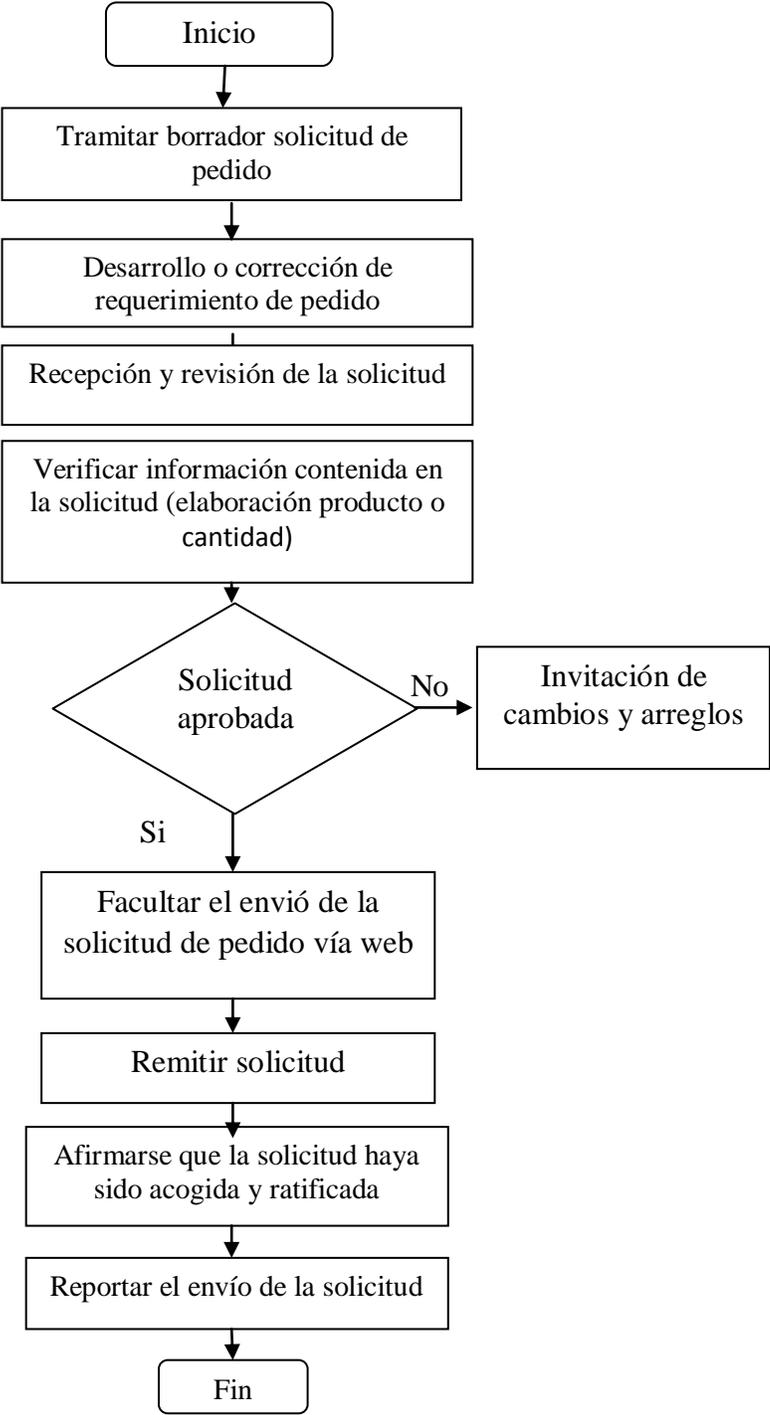
#### 4.3.4 Procesos relacionados con los trámites de negociación comercial

Figura 2. Selección de proveeduría de materia prima e insumos



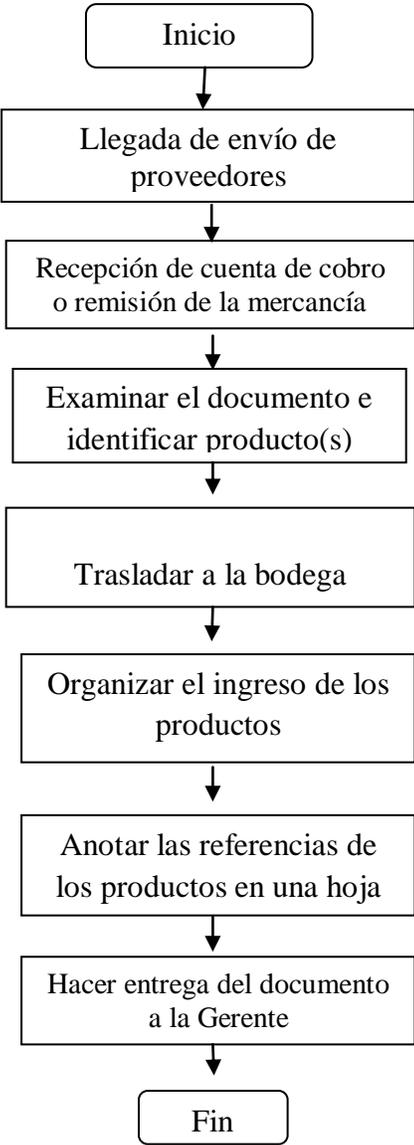
Fuente. Autores del proyecto.

**Figura 3.** Órdenes de compra a proveedores



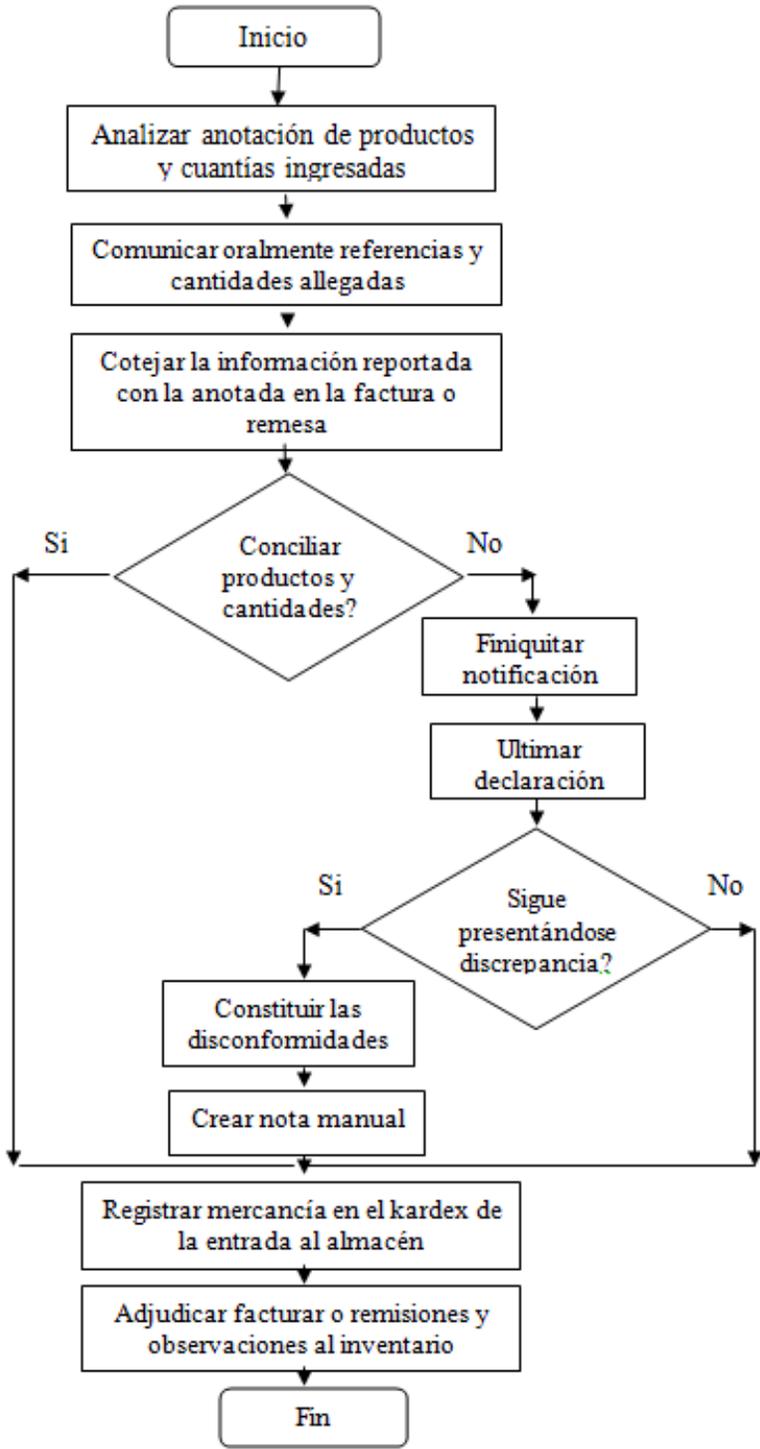
**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 4** .Recepción de facturas o remisiones



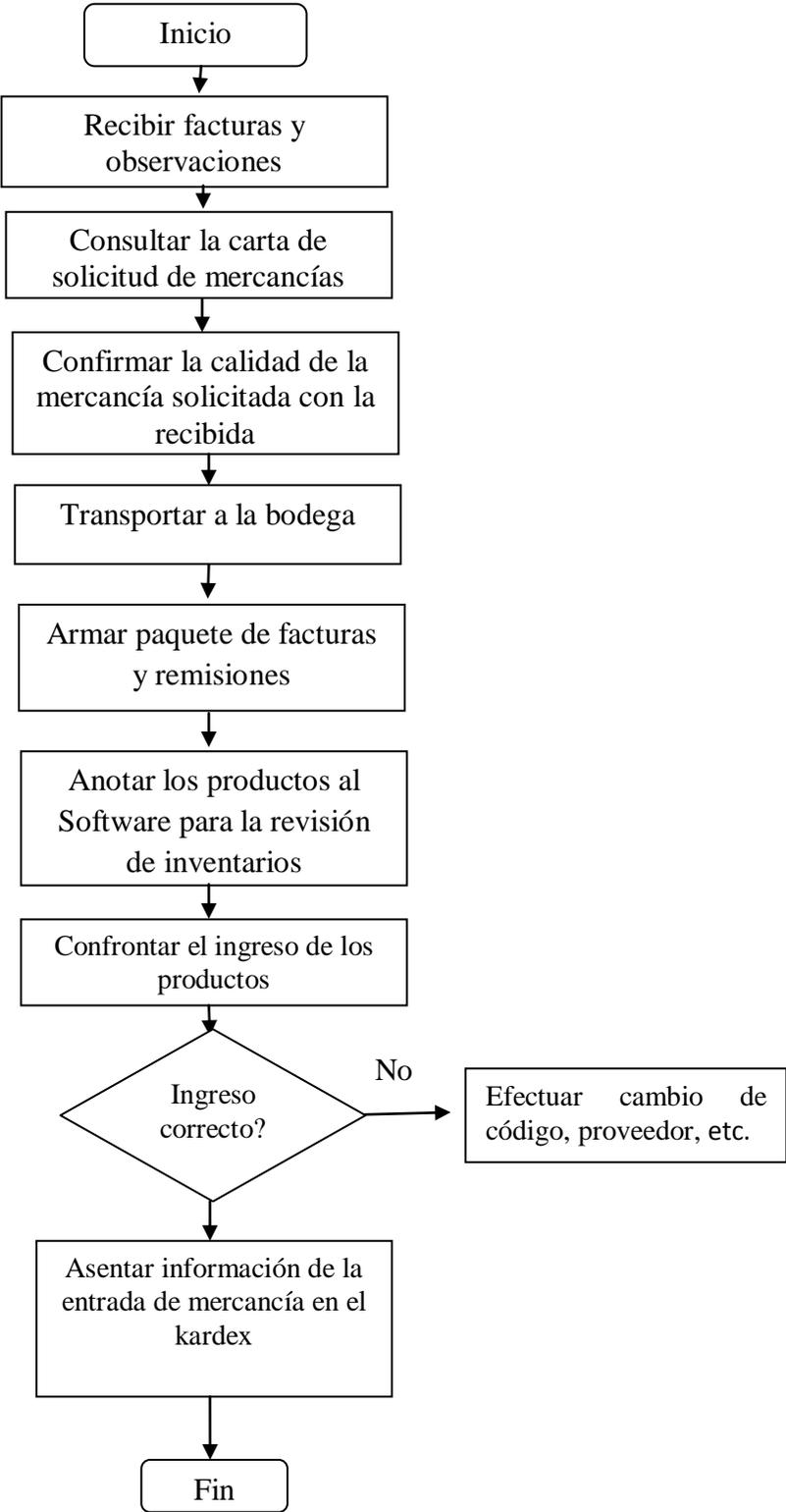
**Fuente.** Autores del proyecto.

Figura 5. Verificación de productos recibidos



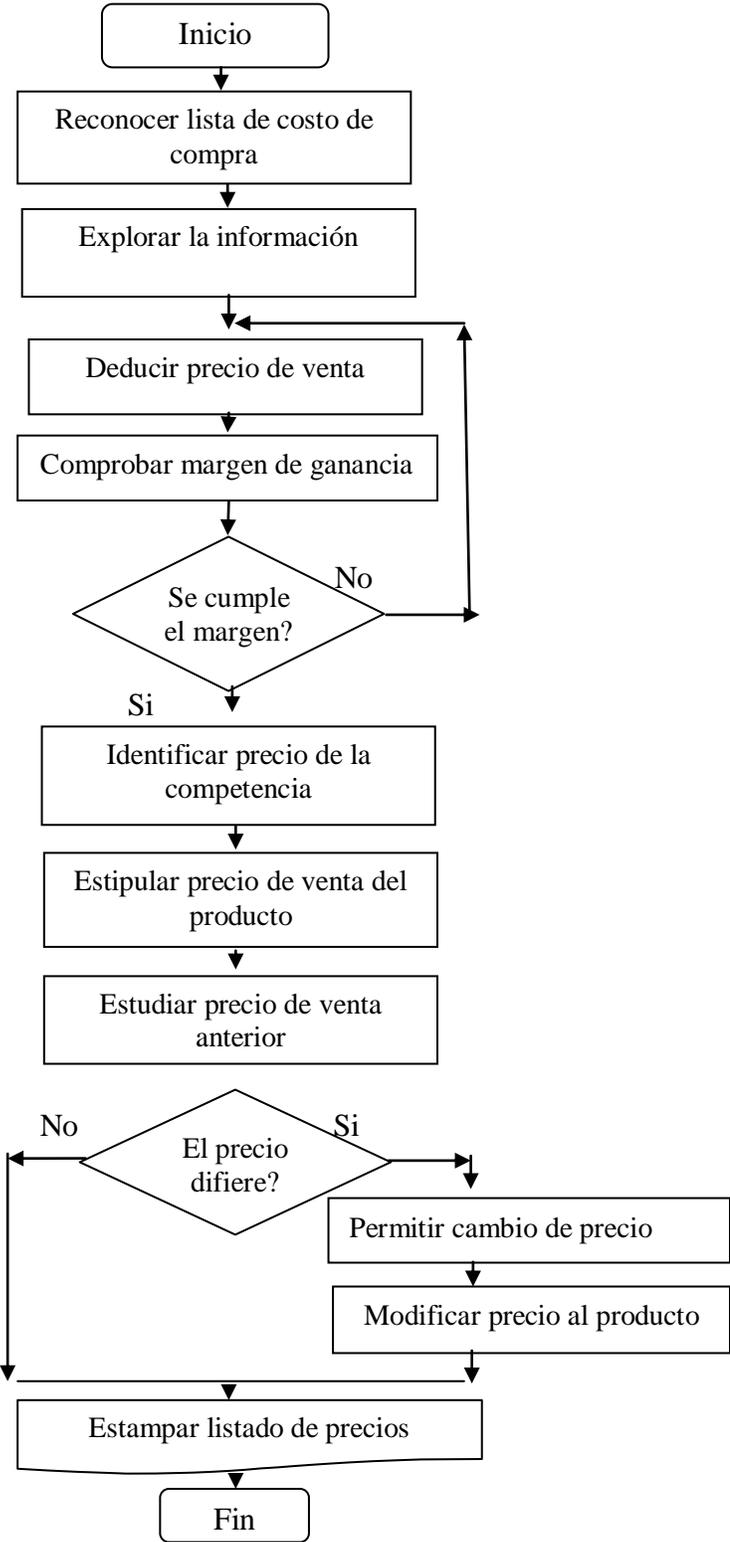
Fuente. Autores del proyecto.

**Figura 6.** Sistematización e ingreso de productos



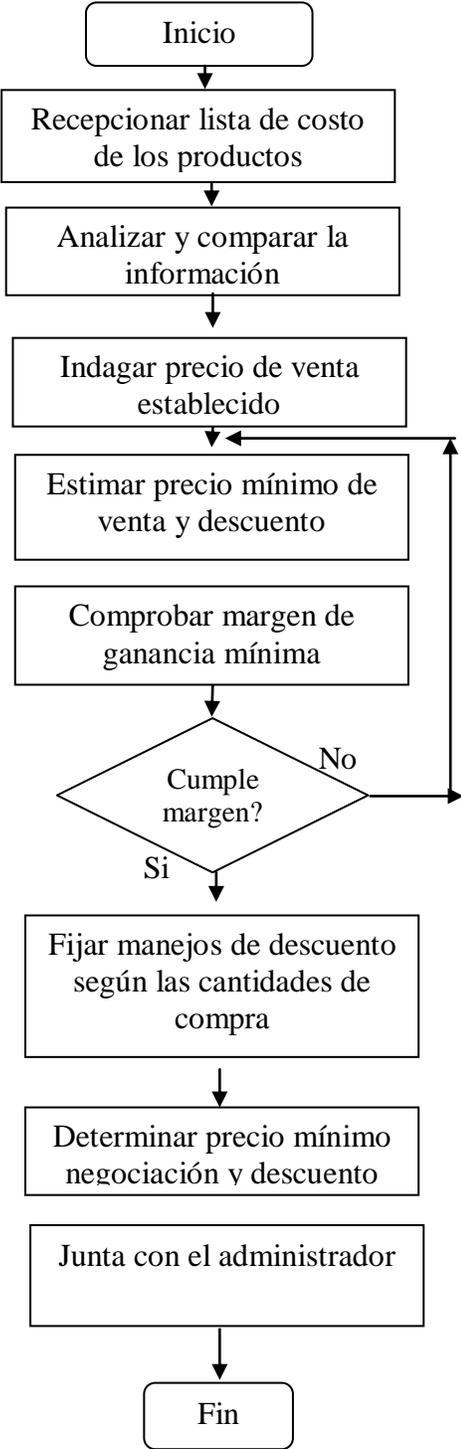
**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 7.** Establecimiento de precio de venta de los productos



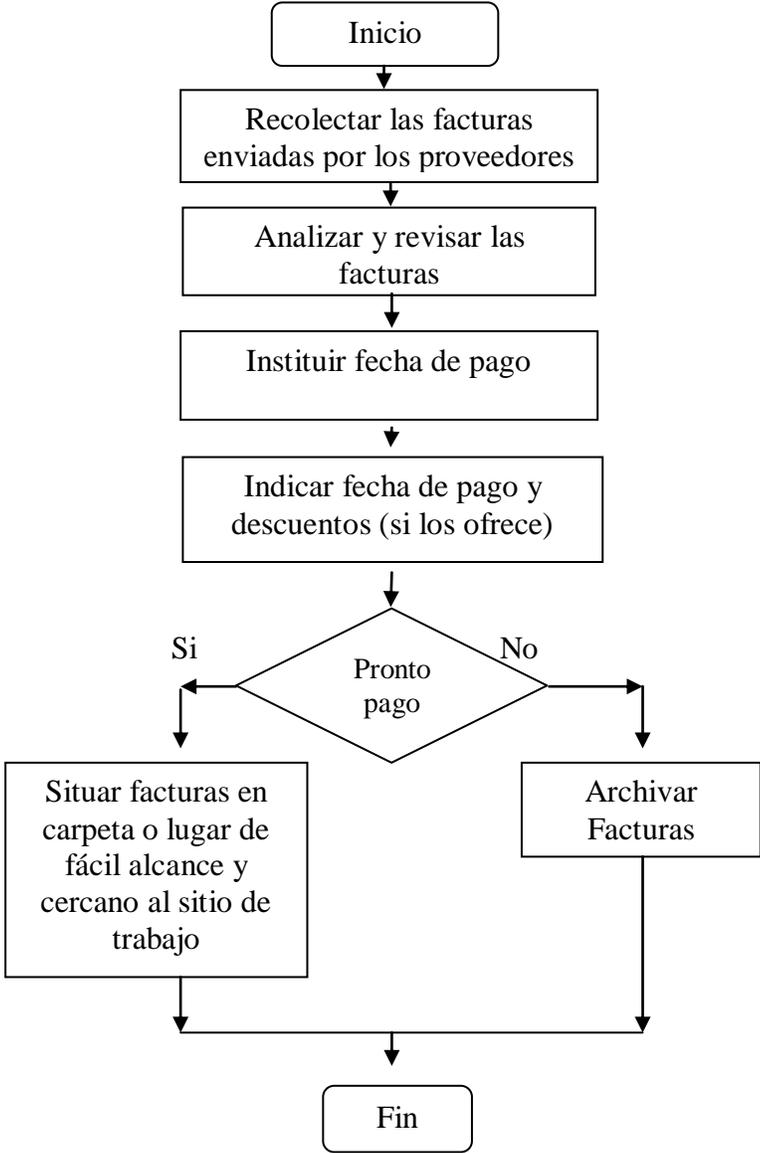
**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 8.** Fijar precio de negociación y descuentos



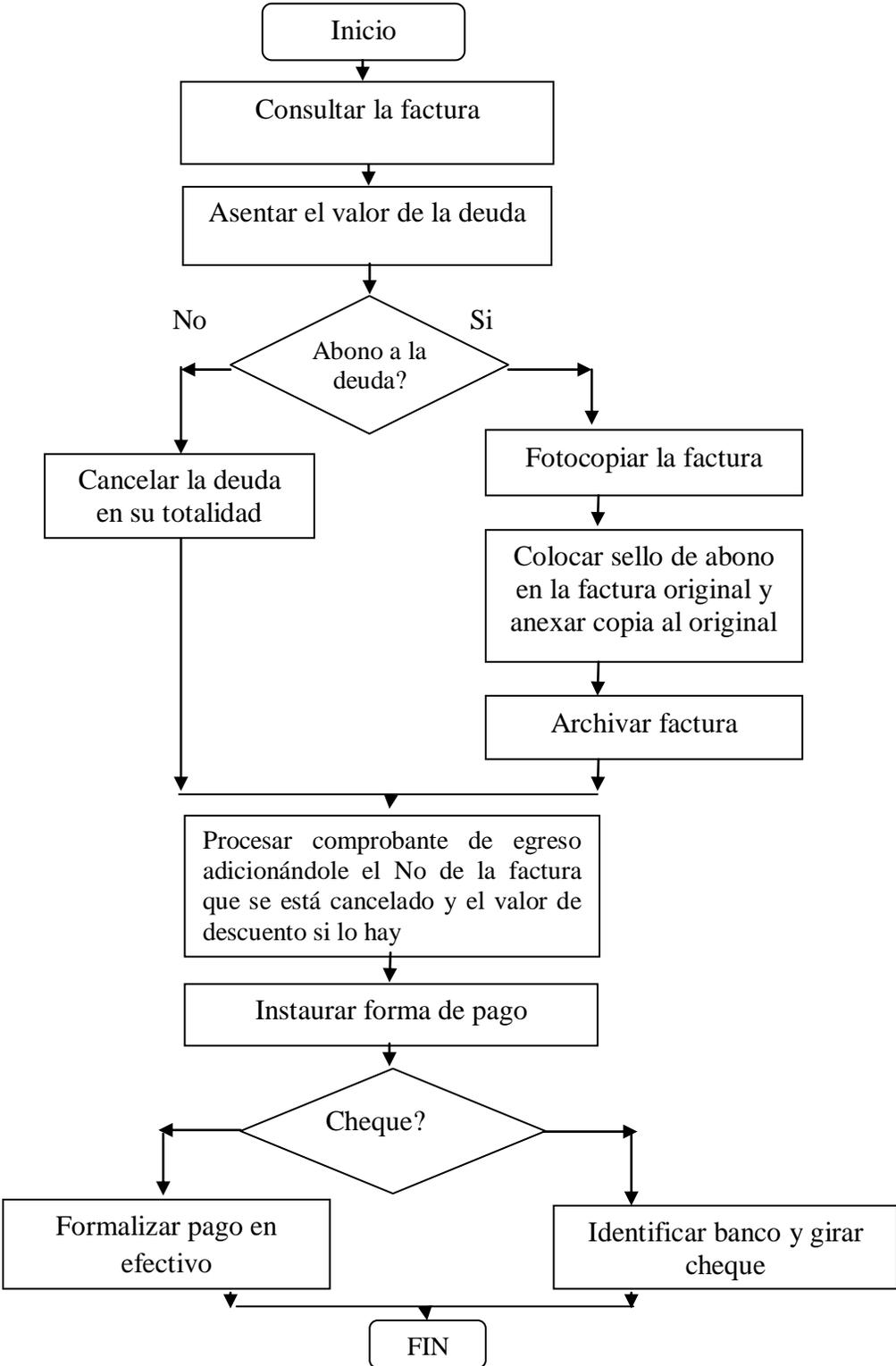
**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 9.** Recepción y archivo de factura de compra de mercancías



**Fuente.** Autores del proyecto.

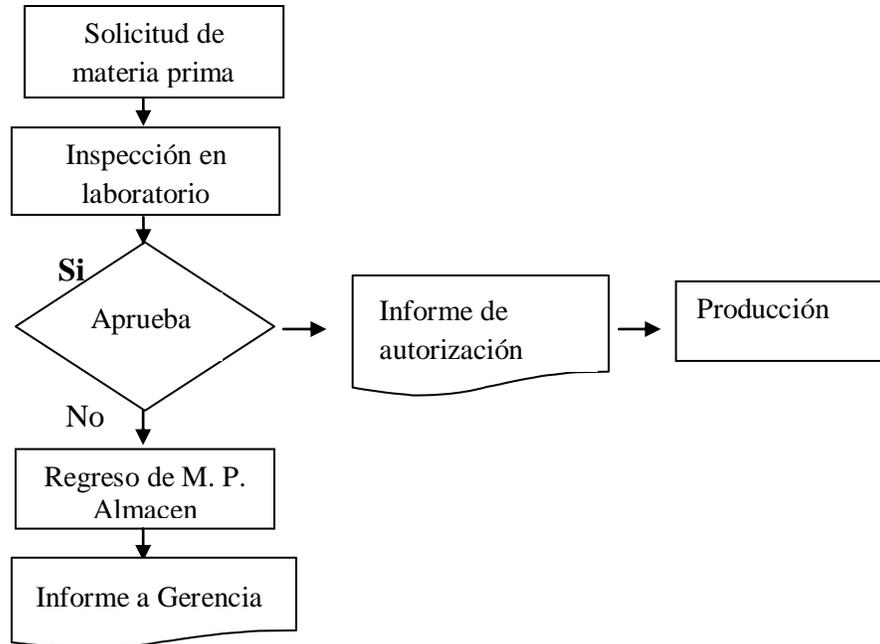
**Figura 10.** Pago a proveedores



**Fuente.** Autores del proyecto.

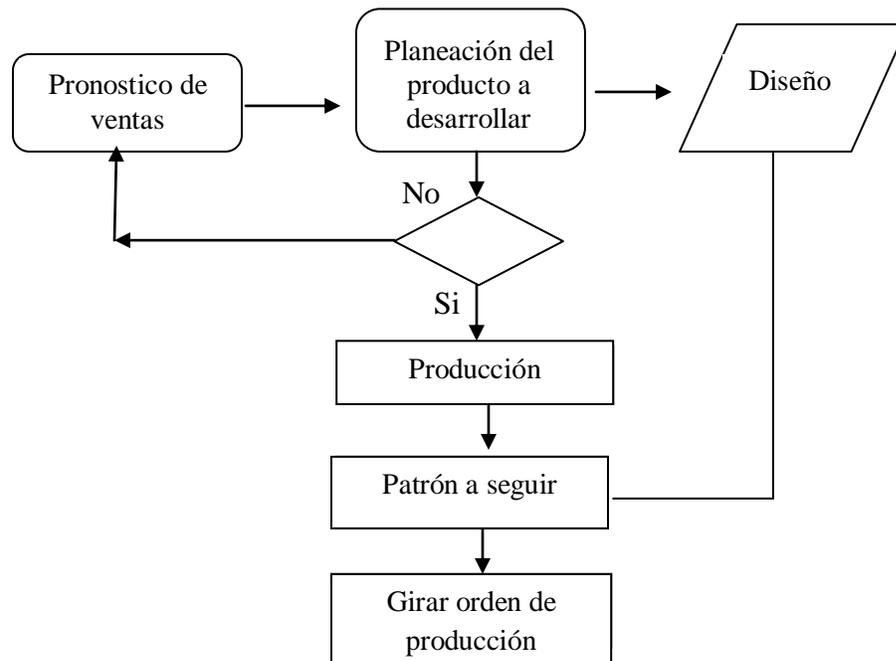
#### 4.3.5 Procesos relacionados con la actividad de la confección

**Figura 11.** Aceptación de la materia prima con base en la calidad de la misma



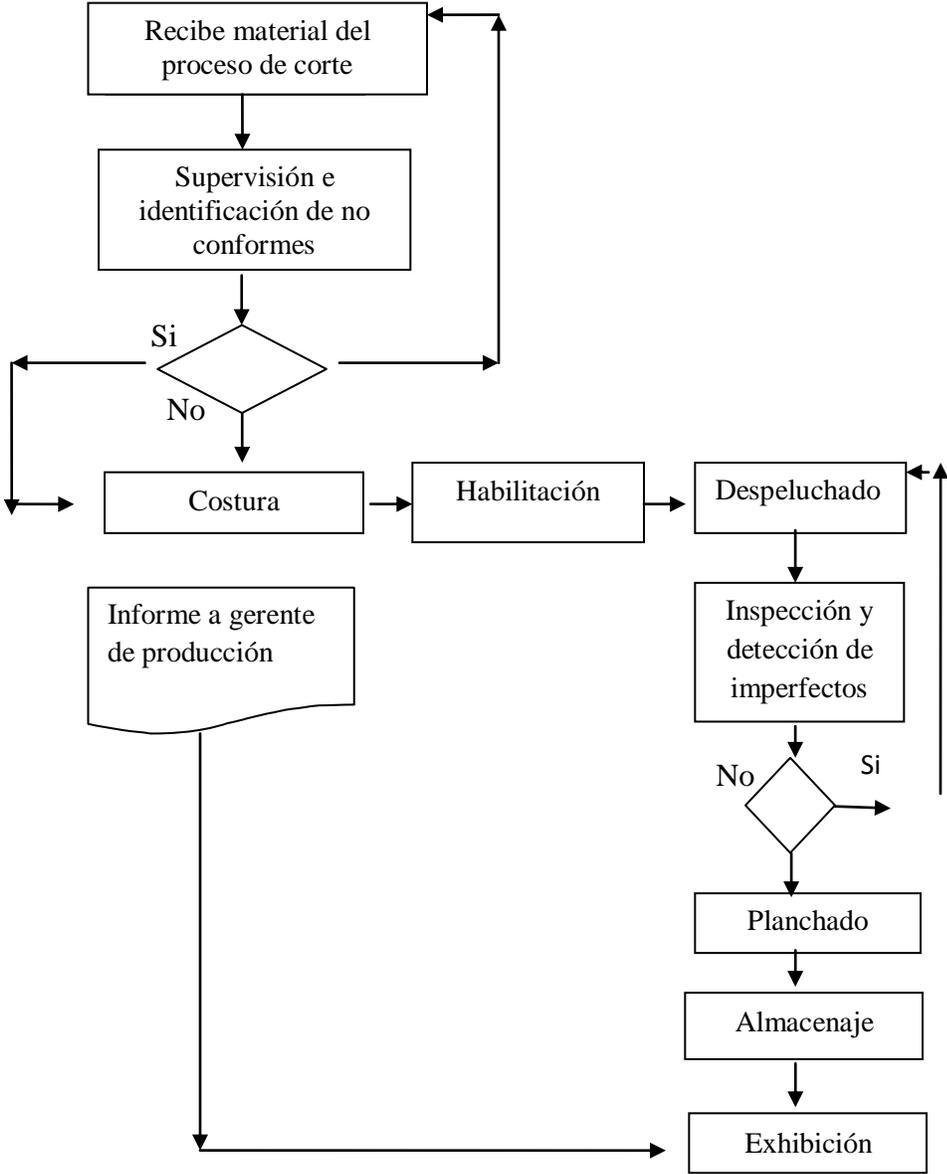
**Fuente.** Autoras de la investigación

**Figura 12.** Elaboración del producto con base en su inclusión en el pronóstico de ventas



**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 13.** Proceso de confección



**Fuente.** Autores del proyecto.

**4.3.6 Procedimientos.** Los procedimientos abarcan las áreas de servicio, administración y contabilidad.

**Figura 14.** Convocatoria para reunión con empleados

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1. Fijar la fecha de la reunión.	●	●		●	
2. Elaborar el orden del tema	●	●		●	
3. Elaborar la convocatoria	●				
4. Enviar la convocatoria			●		
4. Comprobar la recepción de la convocatoria	●	●	●	●	
5. Comprobar la asistencia a la reunión	●			●	
6. Archivar la copia de la convocatoria.					●

**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 15.** Celebración de reunión de empleados

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1. Leer el orden de la reunión	●				
4. Iniciar el temario	●		●		
5. Discutir los diferentes temas	●				
6. Elaborar el acta de la reunión	●			●	
7. Leer y aprobar el acta	●				
8. Archivar el acta y la documentación					●

**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 16.** Pago de cuentas

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1. Verificar valor, y descuentos	●	●		●	
3. Realizar comprobante de pago	●			●	
4. Comprobar documento de pago por la gerencia	●				
5. Firmar cheques por la gerencia	●			●	
6. Entregar de comprobante de pago	●				
7. Firma del proveedor como aceptación del mismo	●				
8. Pasar a libro de Bancos	●	●			
9. Archivar comprobante de egreso	●	●			●

**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 17.** Comprobante de egresos

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1 Verificar comprobante: numeración, valor, cantidad y descuentos	●	●		●	
2. Sumar los totales de los comprobantes	●			●	
3. Confrontar el total de los comprobantes con el dinero recibido	●				
4. Firmar la aceptación o rechazo del arqueo.	●			●	

**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 18.** Comprobante de ingresos

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1. Verificar valor, y descuentos	●	●		●	
3. Realizar comprobante de pago	●			●	
4. Verificar documento de pago	●			●	
5. Entrega de comprobante de pago	●				
6. Pasar a libro de Bancos	●	●			
7. Archivar comprobante de ingresos	●		●		●

**Fuente.** Autores del proyecto.

**Figura 19.** Elaboración de cuentas de cobro

DESCRIPCIÓN	O P E R A C I O N	I N S P E C C I O N	T R A N S P O R T E	D E M O R A	A R C H I V O
1. Recibir listado de morosos	●	●			
2. Determinar valor de cobro	●				
3. Digitar oficio con fecha de elaboración, nombre del deudor y fiador, valor de intereses.	●				
4. Firma del oficio por el Gerente	●				
5. Entrega del oficio al mensajero	●		●	●	
6. Recibir copia de entrega	●				
7. Archivo del oficio					●

**Fuente.** Autores del proyecto.

## CONCLUSIONES

La microempresa D' Lina Diseños, después de establecer los objetivos a alcanzar en la etapa de la planeación, debe considerar prioritario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que desea y de esto se encarga la etapa de la organización.

En esta etapa del proceso administrativo, se basa la obtención de la eficiencia, aspecto que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del ente; así como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La empresa de D Lina Diseños debe tomar las decisiones con racionalidad y el cumplimiento de políticas y reglas establecidas ya que al tomar decisiones irracionalmente estas pueden ser impulsivas, emotivas, caprichosas y además habrá una tendencia a caer en errores que más adelante traerán arrepentimientos por haber actuado de esa manera y se reaccionara cuando no hay nada que hacer por ser mucho después de haber obtenido los resultados.

Tomando como base el planteamiento de que en la organización de una empresa es fundamental, la estructura organizacional para la microempresa D`Lina Diseños, se organizó esta, bajo la óptica del mejoramiento de sus condiciones, buscando su proyección en pro de la eficacia y la rentabilidad, dentro de un clima organizacional estable. El cumplimiento de este propósito se cristalizó, en el diseño de una línea de autoridad formal denominado gerencia; tres departamentos funcionales, designados con los nombres de: Contabilidad, mercadeo y producción, ubicándose en éste último, las secciones de: Diseño, corte, confección, empaque, almacenamiento y exhibición. El perfeccionamiento de las funciones y tareas a cumplir, se sujetaron al manual de funciones, procesos y procedimientos administrativos.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones para la empresa de D`Lina Diseños, se orientan en: Adecuado repartimiento del trabajo, dando lugar a la correcta armonía del departamento de producción. Optimización de los recursos humanos, técnicos y tecnológicos al alcance de la empresa. Repartición ordenada de responsabilidades y funciones.

Especialización del trabajo, encaminando los esfuerzos hacia la dedicación a un estipulado prototipo de prenda. Acoplar las diferentes funciones, compromisos y labores de la empresa.

Establecimiento de una política de adiestramiento financiero y comercial, de la persona a quien se encargará de la dirección y orientación de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. México Pearson Educación, 2005. 113 p

Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de Colombia 1991, edición actualizada 2010. Impreandes S.A Bogotá Colombia. 197 p

CHIAVENATO, Idalberto. Teoría General de la administración. 3 ed. México: McGraw-Hill. 1992. 435 p.

Código de Comercio 1996, Editorial Unión Ltda. Bogotá Colombia. 365p.

CROZIER, Michael. La fabricación de hombres en cuestionado en Administración. ed. Piados. 2005. 187 p.

DÁVILA DE GUEVARA, Carlos. Hacia la comprensión del empresario colombiano: resultados de una colección de estudios históricos recientes. Universidad de los Andes. Bogotá. 2012. 237p.

DELGADO GONZÁLEZ, Susana y ENA VENTURA, Belén. Recursos humanos administración y finanzas. México. Editorial Paraninfo. 2008. 187 p.

GOXNES A. María Ángeles y Antonio. Enciclopedia de la Contabilidad. Volumen 3. Editorial Océano Centrum. Barcelona España 1995. 357p

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. (2:45, Febrero, 1985: Bogotá, Colombia). Mapa de Zonificación Agroecológica ICA, Bogotá 1985. 258 p

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. Norte de Santander (3:20, Noviembre, 1991: Cúcuta, Colombia). Características Geográficas. Sección de Imprenta del IGAC. Santafé de Bogotá, 1991. 58p

JOHANSEN, Oscar. Anatomía de las empresas: una teoría general de las organizaciones sociales. México. Ed. Limusa. 1995, 257p

MERCADO, Salvador. Administración Aplicada. Volumen 1. México. Editorial Limusa. 2002. 187p

MUNICH Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Tercera Edición. Editorial Trillas. México 1997. 329p

OFICINA INVIAS REGIONAL OCAÑA. Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para Construir Paz”, Ocaña, 1998. 7 p.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

BALLESTEROS DÍAZ, Bernardo. Guía didáctica y modulo [En línea]. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Medellín, Mayo. 2007 [Citado 12 Jul., 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías

CASTILLO HERRERA, Ana Beatriz. La teoría de los “Seises de Mintzberg”. [En línea]. Universidad Autónoma Metropolitana. México. Junio 2012. [Citado 28 Jul., 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías

DÁVILA GUEVARA, Carlos. Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX-XX. Una colección de estudios recientes. [En línea]. CEPAL, Uniandes. Bogotá, Abril 2003. [Citado 19 Jul., 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías

DURSON BARRIOS, Hernández. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. [En línea]. Universidad Nacional Sede Medellín, Medellín. Agosto 2009. [Citado 19 Dic., 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías p. 20

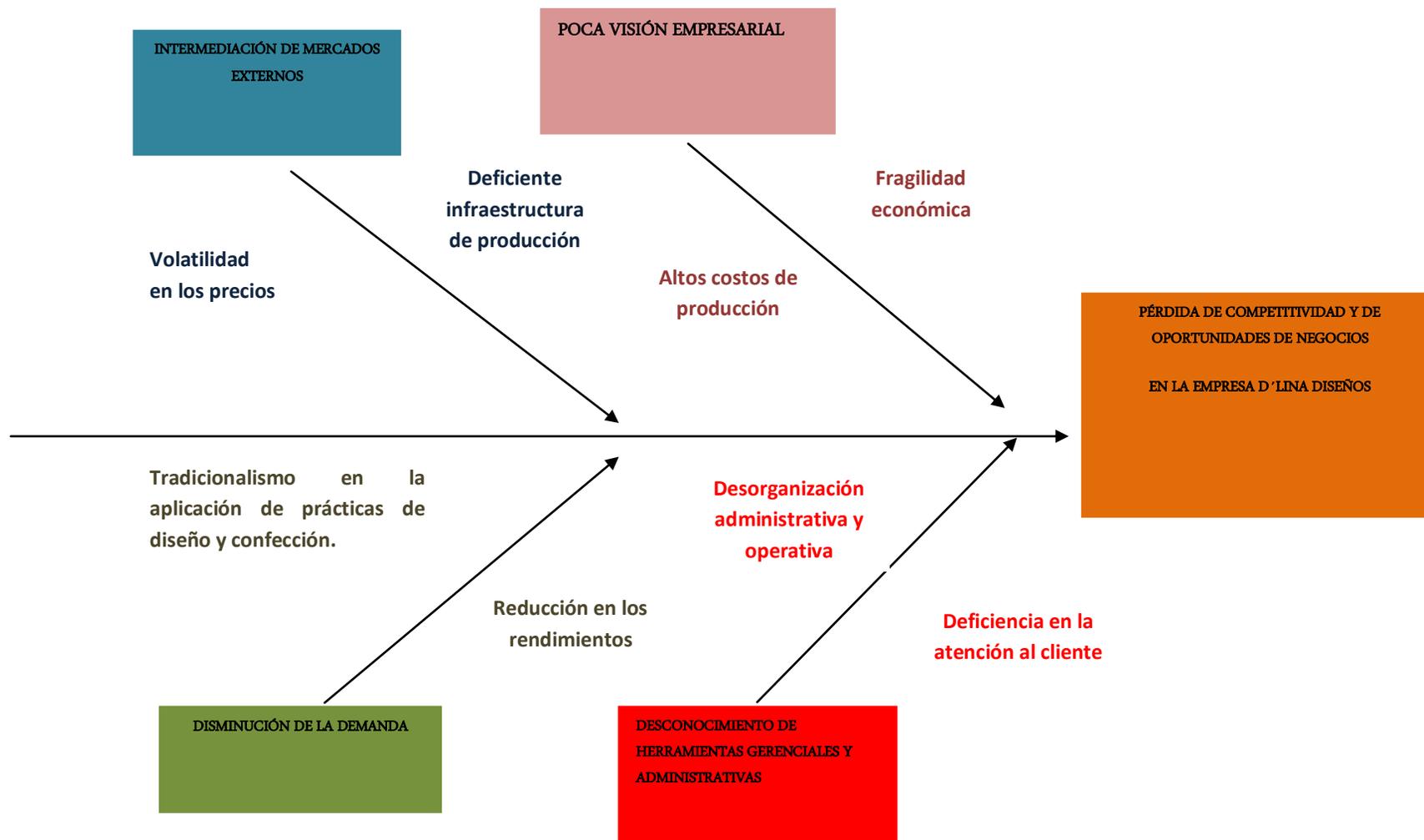
GALÁN, José. Diseño organizativo. [En línea]. Universidad de Málaga. España. Febrero 2010. [Citado 28 Noviembre, 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías

GARCÍA GONZÁLEZ, Concepción. Enfoque clásico de la administración. Documento de apoyo. [En línea]. Sistemas cerrados. Barcelona, Marzo 2010. [Citado 25 Jul., 2014.].[www.://google](http://www.google.com) monografías

MANENE, Luis Miguel. Organización empresarial: Definiciones, evolución y escuelas organizativas. [En línea]. PRODEMOCRACIA, Fundación Friedrich Naumann, Bogotá, Mayo. 2011 [Citado 18 Julio., 2014.]. [www.cepesmaestrias.com/auditoria](http://www.cepesmaestrias.com/auditoria)

# **ANEXOS**

## Anexo A. DIAGNÓSTICO: (EMPRESA DE CONFECCIONES D'LINA DISEÑOS)



**Anexo B. ENCUETA REALIZADA A LA PROPIETARIA DE LA MICROEMPRESA DE D´LINA DISEÑOS**

Objetivo: Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de nivel interno y externo de la empresa para la construcción de su plan estratégico.

1. La Microempresa de D´LINA Diseños, en este momento tiene sintetizadas: a. Misión \_\_\_\_\_ b. Visión \_\_\_\_\_ c. Estrategias \_\_\_\_\_ d. Metas \_\_\_\_\_ e. Políticas \_\_\_\_\_ f. Objetivos \_\_\_\_\_ g. ninguno \_\_\_\_\_

2. El ejercicio y sentido de pertenencia de los empleados Ud. lo considera: a. Excelente \_\_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_\_ c. Regular \_\_\_\_\_ d. Deficiente \_\_\_\_\_

3. Las herramientas y equipo que le provee a los empleados al instante son: a. Suficientes \_\_\_\_\_ b. Insuficiente \_\_\_\_\_

4. Cómo calificaría usted el nivel de comercialización de la Microempresa de D´LINA Diseños? a. Excelente \_\_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_\_ c. Regular \_\_\_\_\_ d. Deficiente \_\_\_\_\_

5. ¿A su juicio cuáles han sido los beneficios sociales que la empresa ha suministrado a sus empleados?

6. Considera usted que la empresa satisface las necesidades de sus clientes? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Considera usted que la distribución de los productos a los clientes es: a. Excelente \_\_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_\_ c. Regular \_\_\_\_\_ d. Deficiente \_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles herramientas o instrumentos, ha usado para satisfacer la necesidad de registro de información contable, ante la ausencia de un medio reglamentario? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Ante la carencia de una estructura financiera organizada como determinan y distribuyen el capital de la inversión?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Según usted, cuáles son los medios utilizados para determinar los ingresos por ventas, los costos y los gastos?

11. ¿Como mide la incidencia de la utilidad frente a las ventas? \_\_\_\_\_

**Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA DE D´LINA DISEÑOS**

Objetivo: Conocer las condiciones en que labora el personal de la Microempresa

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

1. Tiene usted conocimiento de las proyecciones que tiene la Microempresa D´LINA Diseños a futuro? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

Si su respuesta fue Sí, diga Cuáles? \_\_\_\_\_

2. Teniendo en cuenta que las políticas son los parámetros establecidos para llevar a cabo un objetivo, conoce usted las políticas de la Microempresa? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ Si su respuesta fue Sí, digaCuál? \_\_\_\_\_

3. Mencione algunas estrategias que utiliza la Micro empresa para el logro de sus objetivos

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Cómo ve usted la situación financiera de la Microempresa D´LINA Diseños? a. Buena \_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_ c. Mala \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Cuáles cree usted que son fortalezas y debilidades de la Microempresa D´LINA Diseños? Fortalezas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Debilidades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. La Microempresa D´LINA Diseños brinda capacitación? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

Cuáles? \_\_\_\_\_

7. Cómo considera usted el ambiente laboral? a. Malo \_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_ c. Bueno

\_\_\_\_ d. Excelente \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Su puesto de trabajo posee los recursos, equipos y elementos necesarios forma eficiente su labor? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ Si su respuesta es NO, que le hace falta? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Cómo realizó La microempresa D´LINA Diseños el proceso de inducción cuando usted ingresó? \_\_\_\_\_

10. Responda Sí o No. Le entregaron: a. Manual de funciones \_\_\_\_\_ b. Inducción \_\_\_\_\_  
c. Reglamento interno de trabajo \_\_\_\_\_ d. Otro \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

11. En qué forma le hacen llegar la información necesaria para trabajar en su cargo? a.  
Escrito \_\_\_\_\_ b. Verbal \_\_\_\_\_ c. Otra? \_\_\_\_\_

12. Qué sugerencias da a La Microempresa D´LINA Diseños?

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**