



PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME.

Estos pasos deben ser los que se definen desde el inicio de la creación de la microempresa o pyme su camino en su actividad comercial.

AUTORES:

Mónica Tatiana Correa V.

Oscar Javier Porras C.

Contenido

- PLAN DEL NEGOCIO 2**
 - 1. Definir la Naturaleza del negocio:..... 2
 - 2. El nombre de la empresa: 2
 - 3. Descripción de la empresa: 2
 - 4. Definir las ventajas competitivas del negocio. 4
 - 5. Perfil de los emprendedores..... 5
 - 6. Definir las Unidades de mando..... 5
 - 7. Definir aspectos de Mercadeo:..... 5
 - 8. Valor agregado del negocio. 6
- PASOS BÁSICOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 7**
 - MISIÓN..... 7
 - VISIÓN..... 9
- MATRIZ ESTRATÉGICAS 10**
 - Matriz de Evaluación de Factores Externos 10
 - Matriz de evaluación de factores internos..... 11
 - Matriz de Perfil Competitivo 12
- REGLAMENTO INTERNO 14**
- TECNOLOGÍA RECOMENDADA 15**
- MANUAL DE FUNCIONES 16**
- Referencias..... 18

PLAN DEL NEGOCIO

Toda Pyme cual sea su naturaleza y tamaño debe basarse en estos pasos iniciales para conocer su por qué y para qué en la realidad empresarial.



Primeros pasos:

1. Definir la Naturaleza del negocio:

Aquí se describe la finalidad del negocio y su breve descripción del por qué se decidió crear.

2. El nombre de la empresa:

Definir en este paso el nombre escogido, el por qué de éste y su connotación con la actividad comercial.

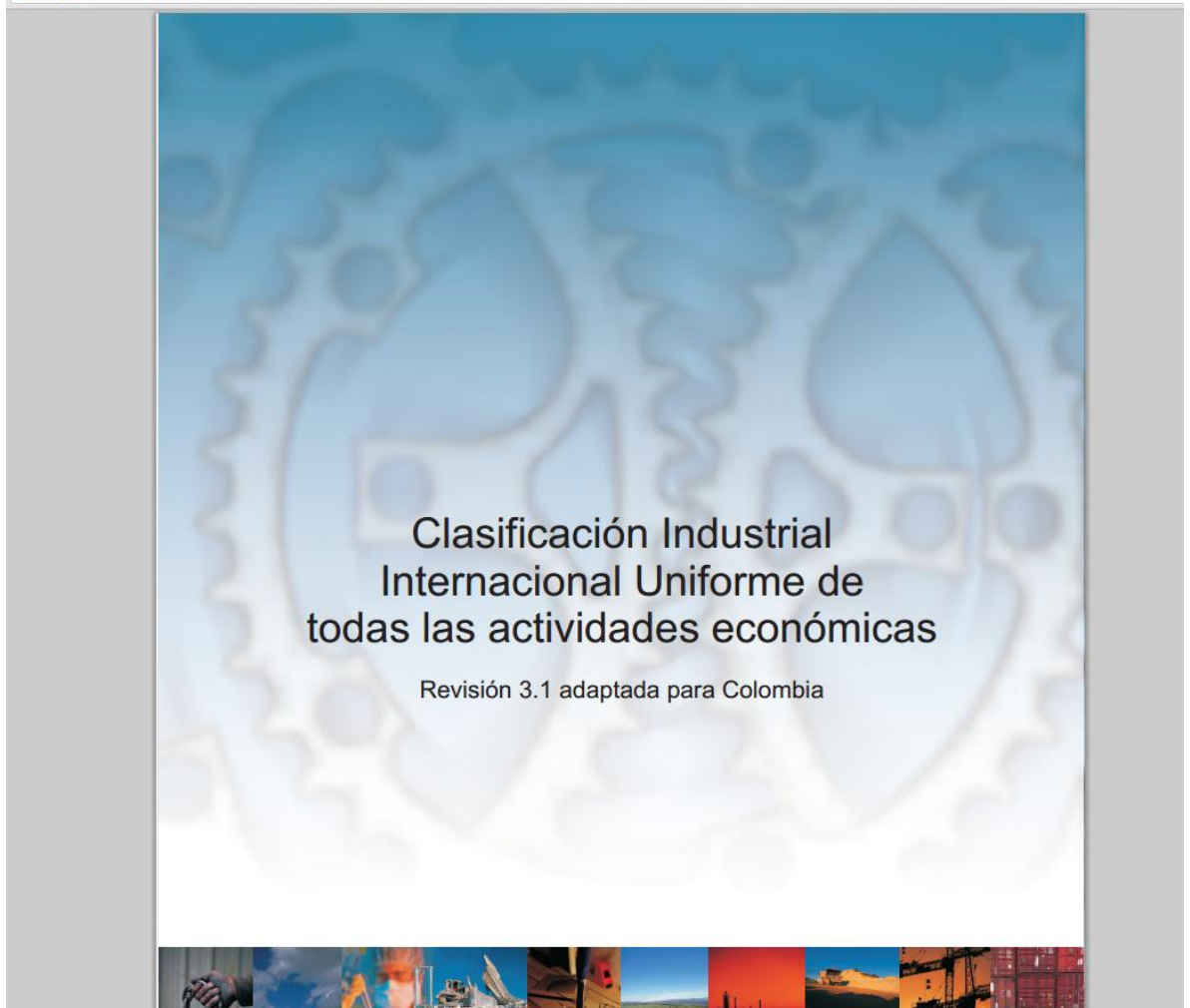
Si ya tiene definido el logo y slogan lo puede mencionar.

3. Descripción de la empresa:

Aquí se mencionan con qué factores tecnológicos e innovadores la pyme cuenta para justificar el por qué y para qué de su negocio. Así el cómo logra ejecutar lo propuesto.

3.1 Definir el sector de la economía donde se desarrolla el negocio. Para esto puede consultar por internet la página Web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

<https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/ciiu/CIIURev31AC.pdf>



3.2 La ubicación de la empresa, el sector, localidad, estrato, tipo de clientes.

3.3 Tamaño de la empresa: esta tabla puede guiar esta definición.

Clasificación Tipo de empresas

Cuadro 1

Tipo de Empresa	Empleados	Activos	Rango de Activos es pesos para año 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV	Menos 166'332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 SMLV y 5000	Entre \$166'332.000 y 1.660'332.000
Mediana	Entre 50 y 200	Desde 5001 SMLV a 15.000	Entre \$1.660'332.000 y 4'980.000.000
Grande	Mas de 200	Mas de 15.000 SMLV	Mas de \$4'980.000.000

Fuente: Universidad Sergio Arboleda

4. Definir las ventajas competitivas del negocio.

Para esto se debe estudiar el entorno y la competencia y ver cuál es el valor agregado que se ofrece en la actividad comercial.

Pensando de manera externa e interna.

*Complementar esta información con lo que se desarrolla en las matrices estratégicas. Ir a la página 10.

4.1 Análisis del Sector - Revisar en detalle con herramientas físicas (visitas, observación) y tecnológicas (estudios, estadísticas) la situación actual y la que se prevé con el sector industrial escogido y los competidores.

4.2 Análisis de los avances tecnológicos y mundiales respecto al sector industrial que maneja su negocio.



5. Perfil de los emprendedores.

Básicamente define quienes conforma el equipo de trabajo y por supuesto los mentores de la pyme y su descripción.

6. Definir las Unidades de mando.

6.1 Aquí se debe definir las responsabilidades de cada personaje de equipo de trabajo.

***Complementar esta información con lo que se desarrolla en las manual de funciones y reglamento interno. Ir a la página 14-16**

7. Definir aspectos de Mercadeo:

Cientes, proveedores, competencia, publicidad y demás aspectos que se consideren importantes.

7.1 Describir el perfil de clientes.

7.1.1 Realizar análisis demográfico, psicográfico y conductual de los clientes.

7.2 Realizar análisis geográfico de la industria.

7.3 Análisis de la competencia (precios, servicios, productos, canal de ventas, etc)

8. Valor agregado del negocio.

Qué producto o servicio va a ofrecer y qué lo diferencia de la competencia.



PASOS BÁSICOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Conforme se define la estructura interna organizacional de tipo administrativa a continuación se describe cómo se debe manejar.

Paso 1 Identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa, como no se identificaron, se deben definir por quienes la crearon en conjunto donde quiera plasmar su idea de negocio y de qué manera lo desean manejar.

Paso 2 Elaborar declaraciones de la visión y la misión de la empresa.

Paso 3 Recomendar estrategias específicas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Esto lo puede realizar los consultores externos que se contraten, pero quien juega el papel de gerente conoce muy bien sobre esta temática.

Paso 4 Recomendar objetivos y políticas anuales específicas. Realizar un plan de acción anual para que la operación se ejecute con éxito es fundamental dentro de la estructura estratégica organizacional.

MISIÓN

Los conceptos actuales sobre las declaraciones de la misión se basan principalmente en directrices establecidas a mediados de la década de los setenta por Peter Drucker, quien es conocido como "el padre de la dirección moderna", afirma que plantear la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?", es sinónimo de "¿cuáles nuestra misión?" La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una

empresa de otra similar, es la declaración de la "razón de ser" de una empresa.

Responde a la pregunta clave "¿cuál es nuestro negocio?" Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que "define nuestro negocio" revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de una empresa. (DAVID, 2003)



VISIÓN

Los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica "¿qué queremos llegar a ser?" Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. Muchas empresas poseen tanto la declaración de la visión como la de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar.

La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.



MATRIZ ESTRATÉGICAS

Para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices: La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MEPE), la Matriz del Boston (MBCG), La Matriz Interna y Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias. (PONCE, 2006)

Matriz de Evaluación de Factores Externos

- **Matriz de evaluación de factores externos - MEFE.** Describe el impacto de las oportunidades y las amenazas en el subsector y califica el grado de atención de la empresa sobre estos factores.
- **Fundamentación de la MEFE.** La fundamentación de los aspectos se encuentra en el numeral 1.10.(DOFA) así que la fundamentación se centra en explicar los porcentajes asignados, la calificación de cada aspecto. Se requiere haber representación en lo económico y financiero, social, demográfico, aspectos de referencia al ambiente competitivo, en lo político, el desarrollo tecnológico y en el impacto ambiental.
- **Interpretación de la MEFE.** El análisis y evaluación de los resultados, interpreta los resultados de las oportunidades y las amenazas. Propone acciones estratégicas y finalmente un conjunto de estrategias que puede la empresa desarrollar. Si existen una o varias unidades estratégicas, se deberán realizar una matriz por cada unidad estratégica.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
2	Inicio																				
3	MEFE	Oportunidades																			
4	MEFI	Mercados externos sin explotar	0,2		4	0,8															
5	MPC	Beneficios impositivos	0,35		4	1,4															
6	MDOFA	Amenazas																			
7	MSPACE	Aumento tasa de desempleo	0,45		2	0,9															
8	IBCO																				
9	IMARAKON																				
10	MGE																				
11	ME																				
12	MADL																				
13	MCPE																				
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					
32																					
33																					
34																					
35																					

Definición
Resume y evalúa información relacionada con las variables del macroentorno que impacta a la empresa.

Pasos para elaboración de matriz de factores externos:

1. Defina factores de éxito que incluyan tanto oportunidades como amenazas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada factor, la suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada factor a efecto de indicar la relevancia para la empresa, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, 1 = una respuesta mala.
4. Multiplique el peso por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas para determinar el valor ponderado de la organización entera.

Nota: los pesos del paso 2 se refieren a la industria y las calificaciones del paso 3 se refieren a la compañía.

Validaciones

- El total de los pesos asignados debe sumar 1.0.
- La calificación de cada factor debe ser entre 1 y 4

Interpretación

- El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5 un promedio de 4.0 indica una respuesta excelente de la organización a las oportunidades y amenazas evaluadas.

Criterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

Valor Ponderado empresa 3,1

Matriz de evaluación de factores internos

1. **Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.** Interpreta los principales aspectos de las características internas de la empresa, sus fortalezas y debilidades.
 - **Fundamentación de la MEFI.** La fundamentación se centra en explicar los porcentajes asignados y la calificación de cada aspecto. En esta matriz tener especial cuidado con la calificación de las fortalezas y debilidades. Se sugiere encontrar fortalezas y debilidades en los siguientes aspectos: En lo financiero, donde deberá describirse el indicador y su valor, sobre el posicionamiento de la imagen corporativa, el posicionamiento de sus marcas, productos o servicios, la efectividad de sus procesos, el compromiso hacia la calidad y el mejoramiento continuo, sobre su capital humano y su fuerza de distribución y venta.
 - **Interpretación de la MEFI.** El análisis y evaluación de los resultados, interpreta los resultados de las fortalezas y las debilidades. Propone acciones estratégicas y finalmente un conjunto de estrategias que puede la empresa desarrollar.

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas internas			0
Incremento de flujo de capital	0.2	4	0.8
Sólido equipo de trabajo	0.35	4	1.4
Debilidades internas			0
Pocas alianzas estratégicas	0.33	2	0.66
Deficiente soporte tecnológico	0.12	3	0.36

Validaciones	Valor	Matriz
El total de los pesos asignados debe sumar 1.0.	1	OK
La calificación de cada factor debe ser entre 1 y 4	1	OK
El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5 un promedio de 4.0 indica una respuesta excelente de la	4	OK

Valor Ponderado empresa		3.22
--------------------------------	--	-------------

Matriz de Perfil Competitivo

- **Matriz de perfil competitivo - MPC.** Es tal vez, una de las principales herramientas y en su fundamentación algo especial.
- **Fundamentación de la MPC.** La matriz describe los factores críticos de éxito del sector, así que en la matriz debe aparecer el descriptor. En la fundamentación el descriptor, su detalle y su explicación. El cuidado nuevamente debe ser en la redacción de cada uno de los factores críticos de éxito. Se debe fundamentar con datos estadísticos, gráficas y fuentes serias. De la misma manera, debe haber una pequeña reseña de las empresas con las cuales se compara, el líder y dos competidores. Cada reseña debe ser breve. De la misma manera, debe aparecer la explicación dada al peso (el porcentaje) y la calificación asignada a los principales factores.
- **Interpretación de la MPC.** En el análisis de observará el resultado teniendo en cuenta cuáles factores son los más importantes que la competencia atiende, cuáles son los que la empresa realmente enfoca su gestión, y en cuáles la empresa

REGLAMENTO INTERNO

De acuerdo con los art. 104 y siguientes del código sustantivo del trabajo, están obligados a tener un reglamento interno de trabajo todos los empleadores (personas naturales o jurídicas) que ocupen a más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente, si la empresa es comercial; o las que ocupen a más de diez (10), si la empresa es industrial; o las que ocupen a más de 20, si la empresa está dedicada a actividades agrícolas, ganaderas o forestales. (Modelo de Reglamento Interno de Trabajo.doc, 2007)

Para lo anterior se propone el siguiente modelo:

1. Se debe dejar claro y por escrito por qué o a razón de que se crea o elabora el reglamento; a quien va dirigido y su vigencia.
2. Condiciones de admisión, es aquí donde se coloca lo que los aspirantes deben hacer para poder ingresar a la empresa y demás condiciones:
 - Documentación.
 - Periodo de Prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios; son aquellos trabajadores de labores transitorias y de actividades distintas a las normales de la empresa.
4. Horario de trabajo; en este capítulo, se debe dejar en claro las jornadas laborales que se van a manejar:
 - Horarios fijos o turnos.
 - Días de compensación.
5. Horas extras y trabajos nocturnos; como se indica se debe aclarar si se pagan o no las horas extras y demás.
6. Días de descanso legalmente obligatorios; donde se estipula los días de descanso remunerables y días de fiesta reconocidos en la legislación laboral.
 - Descansos días de fiesta, de carácter civil o religioso.
 - Vacaciones remuneradas.
 - Permisos. (sufragio, calamidad doméstica, etc.)
7. Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y periodos que lo regulan; es aquí donde se estipula todo lo relacionado al salario y las deducciones legales, etc.
8. Servicios médicos, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
9. Prescripciones de orden, principalmente se mencionan los deberes que los trabajadores deben cumplir dentro de la empresa.

10. Orden jerárquico, se estipula y se deja claridad de la importancia y las responsabilidades de cada cargo, y sus subordinados; además, de quienes son o no encargados de imponer sanciones.
11. Labores prohibidas para mujer y menores; se da claridad de que labores no pueden ser ejecutadas por menores de edad y/o mujeres.
12. Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores; es donde se definen las labores del empleador con el empleado y viceversa y de igual forma las prohibiciones de cada parte.
13. Escala de faltas y sanciones disciplinarias; se debe explicar que son faltas para la empresa y sus respectivas sanciones; discriminar faltas leves, graves, etc.
14. Reclamos: personas ante quienes presentarse y su tramitación.
15. Vigencia; tiempo durante el cual el reglamento es aplicable.
16. Disposiciones finales; este aplica cuando el reglamento a tenido algún tipo de cambio o modificación, en este se aclara desde y hasta cuándo va la vigencia de la anterior y de la nueva versión.
17. Mecanismos de prevención del abuso laboral y procedimiento interno de solución; aquí se aclara cual es el proceso si algún trabajador se encuentra bajo acoso laboral.

TECNOLOGÍA RECOMENDADA

El mundo globalizado y las herramientas tecnológicas en internet nos ofrecen gratuitamente varios sitios web que podemos utilizar para la operación diaria de la pyme.

Se utiliza muy frecuentemente para la selección de personal, las paginas para buscar de trabajo, además de aquellas empresas dedicadas a la búsqueda de personal temporalmente. Las 2 opciones tienen algunos costos, por la prestación de sus servicios.

Para selección de personal

<http://www.computrabajo.com>

Para realizar encuestas de mercado y competencia ir a:

<http://www.encuestafacil.com/>

Para tener su correo empresarial, promocionar su negocio, guardar base de datos en línea y poderlos consultar desde cualquier conexión a internet:

Google Apps for Work

https://www.google.com/intx/es-419/work/apps/business/?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=spla-smb-apps-bkws&utm_term=google%2Bapps

Software gratuito para llevar la contabilidad de tu negocio. Bitconta2010

<http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/12/software-gratuito-de-contabilidad-para.html>

MANUAL DE FUNCIONES

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. (Manual de Funciones para la Empresa Metalmeccanicos SAS, 2013)

Contiene en esencia la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. (Análisis de Cargos y Manual de Funciones en una Empresa Manufacturera, 2007)

Para la elaboración de un manual de funciones, hay que tener 3 cosas muy puntuales claras que son:

1. Identificación del cargo: Es una descripción escrita y los tipos de tarea que incluye.
 - Título del puesto: Le da importancia psicológica y estatus.
 - Indicar nivel relativo: El título del puesto debe estar identificado en el organigrama de la empresa.
 - Sección de identificación:
 - i. Ubicación departamental del puesto
 - ii. Persona a la que reporta.
 - iii. Fecha última revisión de la descripción.

2. **Funciones del cargo:** Contiene las funciones y responsabilidades de cada cargo, permite medir los límites y refleja la esencia del cargo.
3. **Perfil del cargo:** Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de la empresa.

Referencias

- CIVILIZAR . (s.f.). Obtenido de REVISTA ELECTRÓNICA DE DIFUSIÓN CIENTÍFICA:
http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/revista9/Situacion_Necesidad_Pequena_Mediana_Empresa.pdf
- Análisis de Cargos y Manual de Funciones en una Empresa Manufacturera.* (2007). Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/121/1/TG658306C352a.pdf>
- Correa, M. R. (2008). *Plan de Negocios: ICE GAME* . BOGOTÁ D. C- COLOMBIA: UNIVERSIDAD EAN .
- DANE. (29 de 11 de 2014). *Clasificación nomenclatura según sector industrial en Colombia*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/ciiu/CIURev31AC.pdf>
- DAVID, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL .
- Manual de Funciones para la Empresa Metalmecanicos SAS.* (octubre de 2013). Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2550/1/23137463.pdf>
- Modelo de Reglamento Interno de Trabajo.doc.* (28 de Septiembre de 2007). Obtenido de https://docs.google.com/a/ulagrancolombia.edu.co/document/d/1OQ-TA9Eyj_gDLCnTtKBiLMExikjVXA6f0zn242sSNYI/edit?pli=1
- PONCE TALANCÓN, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>