

PROPUESTA DE REORGANIZACION DEL AREA
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA BIOFACTORY S.A

VIVIANA ESTELA GUTIERREZ NAVARRO
SANDRA MILENA LLANOS MORALES

FUNDACION UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE EDUCACION ABIERTA Y A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2017

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA BIOFACTORY S.A.**



**SANDRA MILENA LLANOS MORALES
VIVIANA ESTELA GUTIÉRREZ NAVARRO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

**PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA
EMPRESA BIOFACTORY S.A.**



**SANDRA MILENA LLANOS MORALES
VIVIANA ESTELA GUTIÉRREZ NAVARRO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

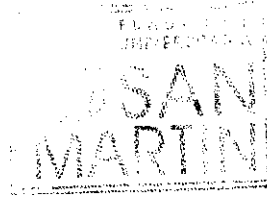
**Director
Mg. José Levi Salazar Palacio**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FACULTAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2017**

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRACT | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 6 |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 6 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 7 |
| 1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 7 |
| 2. OBJETIVOS | 8 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL | 8 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 3.1. TEÓRICA | 9 |
| 3.2. PRÁCTICA | 10 |
| 3.3. METODOLÓGICA | 11 |
| 4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE | 12 |
| 5. MARCO DE REFERENCIA | 13 |
| 5.1. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE | 13 |
| 5.2. MARCO TEÓRICO | 15 |
| 5.2.1. La organización | 15 |
| 5.2.2. Diseño y estructura organizacional | 17 |
| 5.2.3. Reorganización | 25 |
| 5.2.4. La cadena de valor | 26 |
| 5.3. MARCO CONCEPTUAL | 27 |

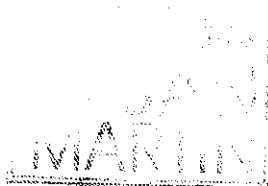




| | |
|--|----|
| 5.4. MARCO LEGAL | 28 |
| 5.5. MARCO TEMPORAL | 30 |
| 5.6. MARCO ESPACIAL | 31 |
| 5.7. MARCO CONTEXTUAL | 32 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 33 |
| 6.1. TIPO DE ESTUDIO | 33 |
| 6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| 6.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 33 |
| 6.3.1. Fuentes primarias | 33 |
| 6.3.2. Fuentes secundarias | 33 |
| 6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA | 34 |
| 6.4.1. Entrevista | 34 |
| 6.4.2. Análisis de documentos | 34 |
| 6.4.3. Observación directa | 35 |
| 6.4.4. Encuesta | 35 |
| 6.4.5. Internet | 36 |
| 7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 37 |
| 7.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA BIOFACTORY S.A. | 37 |
| 7.1.1. De la idea de negocio a la realidad | 37 |
| 7.1.2. Definición del negocio | 38 |
| 7.1.3. Misión | 38 |
| 7.1.4. Visión | 38 |
| 7.1.5. Productos. | 38 |
| 7.1.6. Condiciones comerciales | 39 |
| 7.1.7. Proveedores. | 39 |



| | |
|--|----|
| 7.1.8. Estructura organizacional | 39 |
| 7.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA | 42 |
| 7.2.1. Procesos que se lideran desde esta área | 42 |
| 7.2.2. Plantilla de personal y estructura actual del Área Administrativa | 42 |
| 7.2.3. Desarrollo de carrera | 44 |
| 7.2.4. Relación del Área Administrativa con las otras Áreas de la empresa. | 44 |
| 7.2.5. Percepción sobre el funcionamiento y organización del Área Administrativa desde quienes hacen parte de ella. | 46 |
| 7.2.6. Oportunidades de mejora del Área Administrativa detectadas desde la observación participante y la interacción con algunos cargos. | 51 |
| 7.3. MATRIZ DOFA | 54 |
| 8. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN | 56 |
| 8.1. PROPUESTA DE POLÍTICA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA | 56 |
| 8.2. PROPUESTA PARA LA MEJORA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE ESTA CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA | 56 |
| 8.2.1. Canales de comunicación formal al interior del área | 56 |
| 8.2.2. Canales de comunicación formal que potencien la buena relación entre las áreas de la empresa | 57 |
| 8.3. PROPUESTA DE CAMBIOS EN LA TITULARIDAD DE ALGUNOS CARGOS Y EN EL ORGANIGRAMA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA | 58 |
| 8.3.1. Fijar la Gerencia Administrativa como nivel de reporte de la Asesora Contable | 58 |
| 8.3.2. Cambio de titularidad en los cargos de Tesorería y de Asistente de Compras | 58 |
| 8.3.3. Modelar el rol estratégico del proceso de compras | 58 |
| 8.3.4. Organigrama propuesto para el área administrativa | 59 |
| 8.4. PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA | 59 |
| 8.4.1. Proceso de tesorería | 62 |



| | |
|--|-----|
| 8.4.2. Proceso de compras | 72 |
| 8.4.3. Proceso de Recursos Humanos | 78 |
| 8.4.4. Proceso de Sistema de Gestión del Seguridad y Salud en el trabajo | 88 |
| 8.4.5. Proceso de Contabilidad | 92 |
| 8.5. PROPUESTA DE DELIMITACIÓN DE CARGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DEL DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES | 99 |
| 8.5.1. Funciones actuales de los puestos de trabajo del Área Administrativa | 99 |
| 9. EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL DE LA PROPUESTA | 122 |
| 9.1. EVALUACIÓN IMPACTO ECONÓMICO | 122 |
| 9.1.1. Inversión en capacitación | 122 |
| 9.1.2. Inversión en honorarios profesionales | 124 |
| 9.1.3. Inversión total | 124 |
| 9.1.4. Proyección financiera | 125 |
| 9.1.4.1 Estado de resultados Proyectado | 126 |
| 9.1.4.2 Balance General Proyectado | 127 |
| 9.1.4.3 Costo/Beneficio | 128 |
| 9.1.4.4 Costo/Beneficio Monetario: Flujo de efectivo, TIR Y VNA | 128 |
| 9.2. EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL | 132 |
| 9.3. INDICADORES DE EVALUACIÓN | 134 |
| CONCLUSIONES | 137 |
| RECOMENDACIONES | 139 |
| BIBLIOGRAFÍA | 140 |



LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Calculo de la inversión en capacitación | 123 |
| Tabla 2. Calculo de la inversión en honorarios profesionales | 124 |
| Tabla 3. Inversión total | 124 |
| Tabla 4. Criterios Macroeconómicos e Históricos | 125 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro 1. Relación entre las funciones administrativas y la efectividad individual, grupal y organizacional | 22 |
| Cuadro 2. Matriz DOFA | 54 |
| Cuadro 3. Procesos y procedimientos del Área Administrativa | 60 |
| Cuadro 4. Simbología ISO para representación de Diagramas de Flujo | 61 |
| Cuadro 5. Proceso de Tesorería | 62 |
| Cuadro 6. Caracterización del proceso de Tesorería | 63 |
| Cuadro 7. Procedimiento de Gestión de Cartera | 64 |
| Cuadro 8. Diagrama de flujo del procedimiento de Gestión de Cartera | 65 |
| Cuadro 9. Procedimiento de Caja menor | 66 |
| Cuadro 10. Diagrama de flujo del procedimiento de Caja menor | 67 |
| Cuadro 11. Procedimiento de pagos | 68 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 12. Diagrama de flujo de procedimiento de pagos | 69 |
| Cuadro 13. Procedimiento de Manejo de anticipos de dinero | 70 |
| Cuadro 14. Diagrama de procedimiento de Manejo de anticipos de dinero | 71 |
| Cuadro 15. Proceso de Compras | 72 |
| Cuadro 16. Caracterización del proceso de Compras | 73 |
| Cuadro 17. Procedimiento de Compra de materias primas e insumos | 74 |
| Cuadro 18. Diagrama de flujo del procedimiento de Compras de materias primas e insumos | 75 |
| Cuadro 19. Procedimiento de Compra de productos y servicios | 76 |
| Cuadro 20. Diagrama de flujo del procedimiento de Compra de productos y servicios | 77 |
| Cuadro 21. Proceso de Recursos Humanos | 78 |
| Cuadro 22. Caracterización del proceso de Recursos Humanos | 79 |
| Cuadro 23. Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal | 80 |

| | |
|---|-----------|
| Cuadro 24. Diagrama de flujo del procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal | 81 |
| Cuadro 25. Procedimiento de inducción y socialización | 82 |
| Cuadro 26. Diagrama de flujo del procedimiento de inducción y socialización | 83 |
| Cuadro 27. Procedimiento de Procesamiento y liquidación de nómina, de las prestaciones sociales y de la seguridad social | 84 |
| Cuadro 28. Diagrama del procedimiento Procesamiento y liquidación de nómina, de las prestaciones sociales y de la seguridad social | 85 |
| Cuadro 29. Procedimiento de Gestión de incapacidades y de su recobro | 86 |
| Cuadro 30. Diagrama de flujo del procedimiento de Gestión de incapacidades y de su recobro | 87 |
| Cuadro 31. Proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo | 88 |
| Cuadro 32. Caracterización del proceso de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo | 89 |
| Cuadro 33. Procedimiento de Reporte e investigación de accidentes de trabajo | 90 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 34. Diagrama de flujo del procedimiento de Reporte e investigación de accidentes de trabajo | 91 |
| Cuadro 35. Proceso de Contabilidad | 92 |
| Cuadro 36. Caracterización del proceso de Contabilidad | 93 |
| Cuadro 37. Procedimiento de Gestión contable | 94 |
| Cuadro 38. Diagrama de flujo del procedimiento de Gestión contable | 96 |
| Cuadro 39. Procedimiento de activos fijos | 97 |
| Cuadro 40. Diagrama de flujo del procedimiento de activos fijos | 98 |
| Cuadro 41. Funciones desempeñadas en la actualidad por la Gerente Administrativa | 99 |
| Cuadro 42. Funciones desempeñadas en la actualidad por la Tesorera | 100 |
| Cuadro 43. Funciones desempeñadas en la actualidad por la Auxiliar Contable | 100 |
| Cuadro 44. Funciones desempeñadas en la actualidad por la Asistente Administrativa | 102 |
| Cuadro 45. Funciones desempeñadas en la actualidad por la Asistente de | |

| | |
|---|-----|
| Compras | 103 |
| Cuadro 46. Funciones desempeñadas en la actualidad por el servicio de Contaduría | 105 |
| Cuadro 47. Acciones incluidas en el contrato de prestación de servicios que se tiene con la Contratista SGSST | 106 |
| Cuadro 48. Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Gerente del Área Administrativa | 107 |
| Cuadro 49. Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Tesorería | 110 |
| Cuadro 50. Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Auxiliar Contable | 112 |
| Cuadro 51. Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Asistente Administrativa | 115 |
| Cuadro 52. Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades del cargo de Analista de Compras | 119 |
| Cuadro 53. Indicadores de evaluación | 134 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. ¿Cómo calificaría su comunicación con el área administrativa? | 45 |
| Gráfico 2. ¿Cómo se han gestionado los trámites administrativos que usted ha requerido? | 46 |
| Gráfico 3. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas | 47 |
| Gráfico 4. Está motivado para realizar su trabajo | 47 |
| Gráfico 5. Le gusta el cargo que desempeña | 48 |
| Gráfico 6. La comunicación del área administrativa funciona correctamente | 48 |
| Gráfico 7. Conoce el impacto de sus funciones en la organización | 49 |
| Gráfico 8. Conoce las desviaciones negativas o riesgos derivados de sus funciones | 49 |
| Gráfico 9. El trabajo en su área está bien organizado | 50 |
| Gráfico 10. VAN Actual | 130 |
| Gráfico 11. VAN con mejoras | 132 |

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Ubicación del Área Administrativa y de la Planta de Producción de la empresa Biofactory S.A. en el mapa de Jamundí

31

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1. Elementos de la organización | 16 |
| Figura 2. Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización | 18 |
| Figura 3. Tres perspectivas sobre la efectividad | 20 |
| Figura 4. Causas de la efectividad bajo las tres perspectivas | 21 |
| Figura 5. Las cuatro decisiones de diseño clave | 24 |
| Figura 6. Organigrama de la empresa Biofactory S.A. | 41 |
| Figura 7. Organigrama del Área Administrativa | 43 |
| Figura 8. Organigrama propuesto para el Área Administrativa | 59 |



LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| ANEXO A. PREGUNTAS ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE BIOFACTORY S.A. | 145 |
| ANEXO B. TEMAS SOBRE LOS QUE SE ENFOCÓ LA OBSERVACIÓN DIRECTA | 146 |
| ANEXO C. ENCUESTA No. 1 | 147 |
| ANEXO D. ENCUESTA No. 2: APLICADA A TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA | 148 |

RESUMEN

El Área Administrativa de la empresa Biofactory S.A., responsable de los procesos de Recursos Humanos (especialmente en la administración de la nómina), Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, Tesorería, Compras y Contabilidad, presenta oportunidades de mejora en su aporte a la cadena de valor de la empresa, las cuales se evidencian por la no estandarización ni trazabilidad en sus procesos; realización de procesos de manera manual, contándose con un sistema de información; no hay segregación de funciones en procesos críticos, lo cual representa un riesgo potencial para la empresa por implicar el manejo de recursos económicos; ausencia de instancias de revisión y control; no hay manuales de funciones, lo cual conlleva a la duplicidad de funciones; y, desorden en la gestión del archivo.

Lo anterior, desencadena que a nivel general en la empresa el 61,1% de los trabajadores tengan una comunicación regular con el área administrativa; el 55,6% no tengan claro a quién dirigirse cuando necesitan alguna información de nómina; y, el 55,6% califican como "regular" la gestión de los trámites administrativos.

Por su parte, al interior del Área Administrativa el 60% de sus integrantes consideran que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas, el 60% no conoce el impacto de sus funciones en la organización y consideran que el trabajo en su área no está bien organizado, otro 60% considera que la comunicación en el Área no funciona correctamente; y, además, el 40% no conoce las desviaciones negativas o riesgos derivados de sus funciones.

A partir de este panorama, la presente investigación tiene por objetivo principal realizar una propuesta de reorganización del área administrativa en la empresa Biofactory S.A., para lo cual se estructuró un estudio del tipo descriptivo, bajo el método de análisis y síntesis, y empleando técnicas de recolección de información como la entrevista, el análisis documental, la observación directa y la encuesta.

Por último, se llega a la conclusión de que la propuesta de reorganización, debe incluir la formulación de una política para el área, espacios de reuniones periódicas para la mejora de los canales de comunicación al interior del área y de esta con otras áreas de la empresa, cambios en la titularidad de algunos cargos y en el organigrama, diseño de procesos y procedimientos con enfoque en la garantía de la segregación de funciones e instancias de revisión y control, y la delimitación de los cargos del área a partir del diseño de los manuales de funciones.

La inversión total que debe hacer Biofactory S.A., para la implementación de la propuesta de reorganización es \$27.826.978, de los cuales el 93,6%

(\$26.040.000) corresponden a la inversión en honorarios profesionales y el 6,4% restante (\$1.786.978), corresponden a Inversión en capacitación.

Se proyecta que dicha inversión tiene unos efectos positivos en la empresa, toda vez que al realizar la proyección financiera por la implementación de esta propuesta, se denota que la empresa tendrá incremento sobre ingresos de 3.255 millones a 3.968 millones, también se estima una recuperación de cartera del 6% adicional de lo que se maneja dentro de un año, esto conlleva a que se refleje una mejoría en el flujo de caja para cubrir el nivel de endeudamiento que presenta por errores administrativos y contables, siendo un porcentaje de disminución de gastos alrededor de 5% sobre la utilidad antes de impuestos.

Para concluir, el proyecto tiene una Rentabilidad de 31.89% sin la aplicación de la propuesta, así pues, una vez esta se apruebe por gerencia tendrá una rentabilidad superior con un porcentaje de 45.43% lo que refleja para los accionistas una inversión con viabilidad financiera de la propuesta de implementación.

Palabras clave: Reorganización, procesos, procedimientos, manuales de funciones, cadena de valor, estructura organizacional.

SANMARTÍN
Fundación Universitaria

CRAI
Centro de Recursos para el
Aprendizaje y la Investigación

Nota

Este trabajo se encuentra disponible únicamente en **formato físico**, ya que no cuenta con versión digital. Por tal motivo, en este repositorio solo serán visibles las páginas preliminares con fines informativos. Para su consulta completa, el usuario deberá verificar la ubicación o sede donde se encuentra el ejemplar físico, o bien solicitar información adicional escribiendo al correo institucional:

repositoriofusm@sanmartin.edu.co