



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

**“ELABORACIÓN DE MANUAL DE ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA Y DE FUNCIONES DE SEpromur S.A.”**

PRESENTADO POR:

ROLANDO CARLOS SOTO VILLALTA

**LA PAZ – BOLIVIA
2006**

=====

N° 0049

=====



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA

“ELABORACIÓN DE MANUAL DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE FUNCIONES DE SEpromur S.A.”

POSTULANTE: ROLANDO CARLOS SOTO VILLALTA

PROFESOR GUÍA: LIC. JOSÉ BERNARDO SORIA CORY

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de
graduación en cumplimiento parcial de los requisitos para
optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Agosto de 2006

“DEDICATORIA”

A MI ESPOSA GRETA Y MIS HIJAS ESTEFANY Y SCARLET POR SU APOYO E IMPULSO PERMANENTE.

A MIS PADRES FRANCISCO SOTO Y NELLY VILLALTA, POR DARME LA VIDA Y SER MIS FORJADORES.

A MIS HERMANOS; JIMMY, MARCO, FRANZ Y JENNY QUIENES SIEMPRE ME COMPRENDEN Y APOYAN.

“AGRADECIMIENTOS”

A LA UNIVERSIDAD LA SALLE, POR HABERME FORMADO EN SU SENO Y HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR ESTE OBJETIVO EN MI VIDA.

AL PERSONAL DOCENTE QUE CONTRIBUYO EN MI FORMACIÓN CON SUS CONOCIMIENTOS.

AL LIC. GABRIEL FUENTES POR SU AMISTAD Y POR EL APOYO DESINTERESADO QUE SIEMPRE ME BRINDO.

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	II
FORMULACION DEL PROBLEMA	III
Elementos del Problema	III
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS	IV
Objetivo General	IV
Objetivos Específicos	IV
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	IV
ALCANCE DE LA INVESTIGACION	V
Ambito Geográfico	V
Ambito Económico	VI
Ambito Financiero	VI
METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	VI
Información primaria	VI
Información secundaria	VII

INDICE

	Pag.
PRIMERA PARTE: LA EMPRESA	
CAPITULO 1	
1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA	1
1.1. Descripción General	1
1.2. Descripción Social	1
1.3. Descripción Política	2
1.4. Descripción Cultural	2
1.5. Descripción Económica	2
CAPITULO 2	
2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
2.1. Antecedentes del Problema	4
2.2. Beneficios Sociales que reportará la solución del problema	5
2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del Problema	5
2.4. Beneficios a la actividad profesional actual	6
CAPITULO 3	
3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	7
3.1. Principales funciones que se desempeña en la institución	7
3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas	7

3.1.2	Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución	8
3.1.3	Factores y problemas principales que pueden influir Al logro de los resultados esperados	
3.2.	Presentación de la Estructura Organizativa (Organigrama)	9

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 4

4.	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	10
4.1.	Definición de Administración	10
4.2.	Concepto de Administración	10
4.3.	La Organización dentro la Administración	11
4.4.	Los Principios de la Organización	13
4.5.	Estructura Organizacional	15
4.6.	Tipos de Estructura Organizacional	16
4.7.	Organigramas	18
4.7.1	Definición	18
4.7.2.	Para que sirven los organigramas	18
4.7.3.	Requisitos del organigrama	19
4.7.4.	Clases de Organigrama	20
4.8.	Estructura Organizacional	24
4.8.1.	Especialización del Trabajo	24
4.8.2.	Departamentalización	25
4.8.3.	Cadena de Mando	25
4.8.4.	Tramo de Control	26
4.8.5	Centralización y descentralización	26
4.8.6.	Formalización	27
4.9.	Definición de Funciones y obligaciones	28
4.7.1.	Análisis de puestos	29

4.8.	Manual de Organización	30
4.8.1.	Concepto y Manual	30
4.8.2.	Manual de Estructura organizacional y de Funciones	31
CAPITULO 5		
5.	DISEÑO DE ORGANIGRAMAS	33
5.1.	Finalidad del Organigrama	33
5.2.	Objetivos del Organigrama	33
5.3.	Alcance del Organigrama	34
5.4.	Base Normativa del Organigrama	34
5.5.	Normas para el Diseño de Organigramas	35
5.6.	Revisión del Organigrama	36
CAPITULO 6		
6.	DISEÑO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	37
6.1.	Finalidad del Manual	37
6.2.	Objetivos del Manual	37
6.3.	Alcance del Manual	38
6.4.	Base Normativa del Manual	38
6.5.	Normas para la Elaboración del Manual	39
6.6.	Revisión del Manual	39
CAPITULO 7		
7.	DISEÑO DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	40
7.1.	Finalidad del Manual	40
7.2.	Objetivos	40
7.3.	Cargos Involucrados	41

7.4.	Base Normativa del Manual	41
7.5.	Normas para la Elaboración del Manual	42
7.6.	Revisión del Manual	42

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPITULO 8

8.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
8.1.	Tipo de Estudio	43
8.2.	Definición de Variables	43
8.2.1.	Problema de investigación	43
8.2.2.	Variable independiente	43
8.2.3.	Variable dependiente	44
8.3.	Diseño de la Investigación	44
8.4.	Unidad de Análisis	45
8.5.	Método de Recolección de Datos	45
8.5.1.	Observación	45
8.5.2.	Entrevistas	46
8.5.3.	Cuestionario	46

CAPITULO 9

9.	ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO	47
9.1.	Producto	47
9.1.1.	Descripción de los servicios	47
9.1.1.1.	Proyectos Identificados	48
9.1.1.2.	Servicios Administrativos Identificados	49
9.1.2.	Necesidades que cubre	50
9.1.3.	Ventajas comparativas	51

9.1.4.	Desventajas	52
9.1.5.	Estrategia de generación de servicios	53
9.1.6.	Factores críticos de éxito	53
9.2.	Plan de Mercado	54
9.2.1.	Estrategia de Mercado	54
9.2.2.	Estrategia de Precios	56
9.2.3.	Publicidad y Relaciones Públicas	57

CAPITULO 10

10.	ÁREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA	58
10.1.	Tipos de Contratación	58
10.1.1.	Contratos Laborales	58
10.1.2.	Contratos Civiles	59
10.2.	Unidades de Organización	60
10.3.	Conclusiones	62

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

CAPITULO 11

11.	PROPUESTA	65
11.1.	Objetivos de la Propuesta	65
11.2.	Alcance de la Propuesta	65
11.1.	Planteamiento y Desarrollo de la Propuesta	65
	Manual de Estructura Organizativa y de Funciones	67
	Organigrama	72
	Manual de Organización y Funciones	73
	Manual de Descripción de Cargos	77

CAPITULO 12

12. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES 97

BIBLIOGRAFIA 98

ANEXO I – ENTREVISTA

INDICE DE GRAFICOS

Pag.		
	Gráfico No.1	
	ESTRUCTURA DE SEpromur S.A.	9
	Gráfico No.2	
	ORGANIGRAMA VERTICAL	20
	Gráfico No.3	
	ORGANIGRAMA HORIZONTAL	21
	Gráfico No.4	
	ORGANIGRAMA CIRCULAR	22
	Gráfico No. 5	
	ORGANIGRAMA ESCALAR	23
	Gráfico No.6	
	DIAGRAMA DE CONTENIDO DE PROPUESTA	66

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION

Para que una empresa pueda cumplir de manera eficiente los objetivos propuestos por su Dirección se requiere organizarla.

La Empresa Servicios Profesionales Urbano Rurales S.A. - SEpromur S.A., sólo cuenta con su Estatuto Orgánico, documento institucional que es el único referente para su organización. Es importante para su gestión, el contar con una Estructura Organizativa que le beneficia en la consecución de sus logros y le reduce o elimina costos innecesarios.

El presente trabajo de investigación busca la formulación de Estructura Organizativa para la empresa, que esté plasmado en un Manual de Estructura Organizativa y de Funciones.

La primera parte, se referirá a la empresa, se hará una descripción de la misma, se identificará el problema y se hará una descripción de la actividad empresarial.

La segunda parte se enfocará a los argumentos teóricos necesarios que sustentan el desarrollo del presente trabajo de investigación.

La tercera parte tocará aspectos metodológicos de la investigación, el área estratégica de mercado, el área organizacional, el área operativa y financiera, conclusiones del trabajo y constatación del problema de investigación.

La cuarta parte presentará la propuesta de Manual de Organización y funciones, los objetivos alcanzados por la propuesta, su alcance, el planteamiento y las conclusiones finales del trabajo.

ANTECEDENTES

Las nuevas políticas implementadas en Bolivia desde el año 1999, como ser la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y la Ley del Dialogo, abren la oportunidad de que se conformen instituciones de desarrollo que cubran las necesidades de las instituciones descentralizadas del gobierno de Bolivia (municipios, prefecturas y otras instituciones), ya que anteriormente estas instituciones cubrían sus requerimientos a través de las ONG's nacionales y ONG's Internacionales (regidas por el código civil).

Se ha abierto una oportunidad para empresas privadas regidas por el Código Civil y el Código de Comercio, que pueden intervenir en proyectos de desarrollo y que pueden facturar, alcanzados por el código tributario.

La legislación laboral vigente por otra parte genera costos sociales altos para empresas que harán intervenciones especializadas de corta duración, como es el caso de las consultoras, las que deben manejar su recurso humano de manera eficiente.

Ante este contexto una adecuada organización puede garantizar que a la larga, no se incurran en costos innecesarios de personal, así mismo garantizará que una empresa tenga el elemento humano óptimo para su funcionamiento.

Así se puede decir, que una empresa que dirigirá su intervención en el área de proyectos requiere para sus operaciones de una estructura mínima, pero que sea flexible, para que le permita tener un crecimiento sostenido.

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Elementos del Problema

- La empresa Sepromur S.A. no cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama).
- No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones, que le permita una adecuada organización y gestión.
- No se cuenta con una estrategia de organización que contemple situaciones de crecimiento sostenido.
- No se cuenta con una planificación de su estructura organizacional de sus recursos humanos que esté plasmado en documentos formales como ser el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones.
- La Dirección y el Directorio no cuentan con una estructura definida que les permita cumplir con sus objetivos.

Por lo señalado como elementos del problema se puede enunciar que:

¿Una organización de servicios, a través de contar con un Manual de Organización y Funciones, podrá cumplir de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados por su Dirección o Directorio?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar la estructura organizacional de SEPRMUR S.A. que facilite la comprensión de las directrices planteadas en el Testimonio Constitución y en sus Estatutos, que sea flexible para un crecimiento sostenido.

Objetivos Específicos

- a) Realizar un diagnóstico general de la estructura mas adecuada a los objetivos de la empresa.
- b) Planificar la estructura organizacional de los recursos humanos de la empresa, de tal manera que le permita un crecimiento sostenido.
- c) Diseñar un Organigrama acorde a las necesidades de intervención de la empresa.
- d) Diseñar un Manual de Estructura Organizacional y Funciones, que contempla la descripción de cargos de la empresa como instrumento administrativo de carácter técnico que sirva para el desarrollo de la administración de personas.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La organización como un elemento de la administración, es la que permite que la empresa pueda ordenar y coordinar sus recursos de manera eficaz, eficiente y efectiva, para lograr los objetivos que busca. No estar organizado implica ineficiencias dando resultado a que se generen mermas y trabajos innecesarios.

Se considera que la estructura organizacional puede partir de la influencia del ambiente externo que es identificada por la alta gerencia y que genera directrices hacia abajo en un proceso “arriba abajo”.

Dado el objeto de constitución de SEpromur S.A., esta requiere de una estructura que le permita operar de manera flexible en la implementación de proyectos, para esto, requiere de una estructura mínima bajo la modalidad de personal de planta (con contratos laborales) y una estructura flexible bajo la modalidad de personal eventual o a contrato (con contratos laborales a plazo fijo y contratos civiles). Estos aspectos requieren ser investigados y trabajados.

La investigación requiere de un manejo de información cuidadoso por lo que la metodología a utilizarse será de tipo cualitativo, mas propiamente con el manejo de variables de este tipo y que puedan apoyar para conseguir el logro de los objetivos planteados para el presente estudio.

Los resultados que se encuentren servirán a otras empresas similares que requieren dar a sus empresas un enfoque de organización eficiente, con sustentos teóricos y prácticos suficientes.

ALCANCE DE LA INVESTIGACION

Ámbito Geográfico:

El ámbito geográfico de la presente investigación se circunscribe a la ciudad de La Paz, provincia Murillo del Departamento de La Paz, donde se ubica su oficina Matriz, exactamente en el pasaje Jáuregui No. 2248 de la Zona de Sopocachi.

Ámbito Económico:

La empresa esta dedicada a la provisión de servicios de consultoría de proyectos, soporte administrativo, fortalecimiento institucional gestión y apoyo a empresas. La empresa se encuentra dentro el sector terciario de la economía, es decir el sector servicios.

Ámbito Financiero:

El estudio se refiere a una organización privada empresarial con fines de lucro, como sociedad mercantil de tipo Sociedad Anónima.

METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**Información primaria**

Se harán encuestas, entrevistas a los miembros del directorio de la empresa, producto de las técnicas a aplicarse, se revisará información de manuales de estructura organizacional de organizaciones del mismo tipo. Para la definición del manual de funciones se hará una planificación de la estructura necesaria para la empresa, que le permita empezar sus operaciones.

Encuestas. Mediante cuestionarios para obtener información del Directorio de la empresa, para determinar los objetivos que buscan alcanzar en el Corto, Mediano y largo Plazo.

Entrevista. con el Directorio para aclarar o ampliar la información recabada en los cuestionarios.

Trabajo de gabinete. Revisión del Testimonio de Constitución, Personería Jurídica y Estatuto de la Empresa.

Trabajo de gabinete. para la elaboración de la Planificación de la estructura de la empresa, donde se analizará la Normativa laboral.

Diseño de instrumentos. Se elaborarán organigramas de departamento, unidad, sección. Se analizarán niveles jerárquicos, relaciones de dependencia, relaciones de coordinación, objetivos de unidad, funciones particulares, etc.

Información secundaria

Se utilizarán textos especializados y se harán consultas vía Internet.

PRIMERA PARTE:
LA EMPRESA

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

CAPÍTULO 1.

1. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION O EMPRESA

1.1. Descripción General

Servicios Profesionales Multidisciplinarios Urbano Rurales S.A. - SEpromur S.A., es una sociedad mercantil que ofrece servicios de consultoría en: gestión administrativa y técnica de proyectos; fortalecimiento institucional; gestión de cadenas de valor; y emprendimientos empresariales.

1.2. Descripción Social

Dado el alcance de intervención de la empresa, socialmente esta relacionada con:

Donantes, financiadores, Clientes, pudiendo ser:

- El Estado, ya sea a través de Ministerios, Viceministerios, Prefecturas, Alcaldías, Instituciones Descentralizadas y Desconcentradas.
- Empresas del Sector Privado.
- ONG's, Fundaciones, Asociaciones, Redes, Coordinadoras, etc.
- Cooperación Internacional, Instituciones Bilaterales y Multilaterales.

Beneficiarios:

- Socios Institucionales.
- Centrales Agrarias, Comunidades, grupos étnicos.
- Instituciones Gubernamentales.

1.3. Descripción Política

Dado que la empresa es una Sociedad Mercantil de tipo Sociedad Anónima, su funcionamiento, se halla regulado por el Código de Comercio, por lo que sus operaciones están autorizadas por el Registro Nacional de Comercio que actualmente es administrado por FUNDAEMPRESA.

Sus operaciones están autorizadas y reguladas por:

- El Vice Ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo que otorga el registro de Inscripción en el Registro Nacional de consultoría (R.N.C.), que cada año debe ser actualizado.
- El Servicio de Impuestos Nacionales que otorga el Certificado de Inscripción y el Número de Identificación Tributario (NIT), instancia que controla el cumplimiento de obligaciones tributarias.

1.4. Descripción Cultural

Dado el aporte a la sociedad de la empresa, en sus intervenciones genera procesos de investigación y desarrollo con lo se amplía la frontera de conocimiento de la sociedad.

1.5. Descripción Económica

Al ser SEpromur S.A. una sociedad mercantil con fines de lucro, que implementa proyectos de desarrollo económicamente sus decisiones y el precio

de los servicios que ofrece (desarrollo económico), se ve afectado por decisiones económicas como ser:

- Decisiones de la oferta (Competencia), representado por empresas consultoras, Institutos de Investigaciones, Universidades, ONG's, Fundaciones, etc.
- Decisiones de la Demanda (Clientes).
- Inflación.
- Devaluación.
- Creación y modificación de impuestos.

El campo de acción de la empresa, se encuentra en el sector económico de los servicios, por lo tanto esta en el sector terciario de la economía.

CAPÍTULO 2.

2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del Problema

Las nuevas políticas implementadas en Bolivia desde el año 1999, como ser la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza y la Ley del Dialogo, abren la oportunidad de que se conformen instituciones de desarrollo que cubran las necesidades de las instituciones descentralizadas del gobierno de Bolivia (municipios, prefecturas y otras instituciones), ya que anteriormente estas instituciones cubrían sus requerimientos a través de las ONG's nacionales y ONG's Internacionales (regidas por el código civil).

Se ha abierto una oportunidad para empresas privadas regidas por el código de comercio, que pueden intervenir en proyectos de desarrollo y que pueden facturar, alcanzados por el Código Tributario.

La legislación laboral vigente por otra parte genera costos sociales altos para empresas que harán intervenciones especializadas de corta duración, como es el caso de las consultoras, las que deben manejar su recurso humano de manera eficiente.

Ante este contexto una adecuada organización puede garantizar que a la larga, no se incurran en costos innecesarios de personal, así mismo garantizará que una empresa tenga el elemento humano adecuado para su funcionamiento.

Así se puede decir, que una empresa que dirigirá su intervención en el área de proyectos requiere para sus operaciones de una estructura mínima, pero que sea flexible, para que le permita tener un crecimiento sostenido.

2.2. Beneficios sociales que reportará la solución del problema

La organización como un elemento de la administración, es la que permite que la empresa pueda ordenar y coordinar sus recursos de manera eficaz, eficiente y efectiva, para lograr los objetivos que busca. No estar organizado implica ineficiencias dando resultado a que se generen mermas y trabajos innecesarios.

El estudiar, investigar y plantear una organización eficiente para una empresa y que esta optimice la forma de contratación ya sea vía contratos civiles o contratos laborales, hará que empresas consultoras no realicen gastos innecesarios, lo que mejorará su intervención y su economía. Los resultados encontrados servirán a otras empresas similares que requieren dar a sus empresas un enfoque de organización moderna, con sustentos teóricos y prácticos suficientes.

Los beneficios obtenidos, serán ahorro de recursos que podrán ser destinados a otros fines.

2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

Dado el objeto de constitución de SEpromur S.A., esta requiere de una estructura que le permita operar de manera flexible en la implementación de

proyectos para esto requiere de una estructura mínima bajo la modalidad de personal de planta (con contratos laborales) y una estructura flexible bajo la modalidad de personal eventual o a contrato (con contratos laborales a plazo fijo y contratos civiles).

Con una estructura eficiente SEPRMUR S.A. será más competitiva frente a la competencia, y garantizará en sus intervenciones el logro de los resultados esperados por sus clientes o financiadores.

2.4. Beneficios a la actividad profesional actual

La investigación planteada dará como resultado conclusiones sobre la estructura organizativa más eficiente para una empresa de servicios de consultoría, basada en la normativa laboral vigente. Este resultado esta dentro de el campo de la gestión gerencial, el control gerencial y la auditoria de gestión. Por su carácter esta relacionada con la auditoria administrativa.

CAPITULO 3

3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeña en la Institución

El asesor de SEpromur S.A. tiene las siguientes funciones:

- Participar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- Participar en la elaboración de Plan Operativo Anual y el Presupuesto de para la gestión.
- Planificar, organizar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades establecidas en el Plan Operativo Anual.
- Efectuar estudios y presentar propuesta para la ejecución de proyectos debidamente soportadas en los términos de referencia de los Convocantes (ONG´s, Fundaciones, Asociaciones, Ministerios, prefecturas, alcaldías, etc).
- Preparar presupuestos de los proyectos presentados y ejecutados.
- Preparar y revisar los diferentes informes periódicos o excepcionales sobre ejecución de proyectos y presupuestos.
- Responder observaciones presentadas por los clientes, contrapartes en la ejecución de proyectos y estudios.
- Rendir los informes periódicos o especiales requeridos.
- Las demás que le sean asignadas acordes con la naturaleza del cargo.

3.1.1 Características esenciales de las actividades desarrolladas

Las características esenciales que se presentan en las actividades desarrolladas son:

- Planificación¹; entendida como avizorar el futuro y trazar el programa de acción para los proyectos ejecutados, así como para el largo plazo y corto plazo de la empresa.
- Organización²; concebida como construir las estructuras materiales y social de los proyectos.
- Coordinación³; comprendida como enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos para el logro de los objetivos planteados.
- Control⁴; representada por la acción de verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución

- La elaboración de una Estructura Organizativa y Funciones permitiría alcanzar los objetivos propuestos por la institución.
- Garantizaría la eficiente prestación de servicios y proyectos.
- El proceso de Elaboración estaría Documentado.

3.1.3 Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados

No obtener información en el levantamiento de encuestas y entrevistas.

¹ Idalberto Chiavenato: *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, McGraw-Hill, Séptima Edición 2006

² Idem.

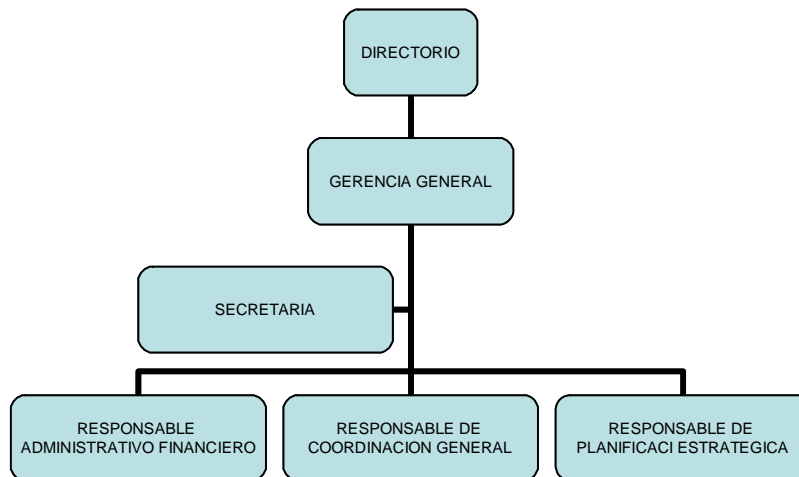
³ Idem.

⁴ Idem.

3.2. Presentación de la Estructura Organizativa (ORGANIGRAMA)

La Estructura Organizativa de SEpromur, planteada en sus Estatutos esta representada por el organigrama que se presenta a continuación.

Grafico No. 1
ESTRUCTURA DE SEpromur S.A.



Fuente: SEpromur S.A., "Estatuto Orgánico", Febrero 2005

SEGUNDA PARTE:
MARCO TEÓRICO

SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO

CAPÍTULO 4

4. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

4.1. Definición de Administración.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra, con que se designa aquello que se estudia⁵. Así la palabra “Administración” viene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar.

4.2. Concepto de Administración.

La administración representa no sólo el gobierno y conducción de la empresa, sino también todas las actividades relacionadas con sus funciones, como lo son la planeación, organización, dirección y control⁶.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos⁷.

La administración está compuesta por elementos. De acuerdo a los autores se realiza la división en diferentes números de factores. Ferry y Koontz y

⁵ Agustín Reyes Ponce; “Administración de Empresas”, Editorial Limusa, 13ma. Edición, México 1990.

⁶ Idalberto Chiavenato, “Iniciación a la Administración General”, McGRAW-HILL, 1ra edición, México . 1994.

⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich, “Administración una perspectiva Global”, McGRAW-HILL, 12va. Edición, México 2004

O`Donell⁸ clasifican en tres elementos de la fase de la mecánica (Previsión, planeación y organización) y tres de la fase dinámica (Integración, Dirección y Control).

4.3. La Organización dentro la Administración

La organización como un elemento de la administración, es la que permite que la empresa pueda ordenar y coordinar sus recursos de manera eficaz, eficiente y efectiva, para lograr los objetivos de busca.

Se considera que la estructura organizacional puede partir de la influencia del ambiente externo que es identificada por la alta gerencia y que genera directrices hacia abajo en un proceso “arriba abajo”.

Idalberto Chiavenatto⁹ considera que las empresas no son amórias, ni estáticas tienen una constitución, un organismo que vive y palpita, que crece y se desarrolla y que necesita ser organizado y estructurado para funcionar mejor. Considera también que todos los recursos empresariales son contratados y arreglados de acuerdo con sus funciones de una manera lógica y racional. Así el papel de la organización administrativa es exactamente: contratar, agrupar, reunir y dividir el trabajo, es decir especializar, para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible. El objetivo de la organización según Chiavenatto sirve para agrupar, reestructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma

⁸ Agustín Reyes Ponce; “Administración de Empresas”, Editorial Limusa, 13ma. Edición, México 1990.

⁹ Idalberto Chiavenato, “*Iniciación a la Administración General*”, McGRAW-HILL, 1ra edición, México . 1994.

posible. Así el objetivo de la organización es agrupar a las personas para que estas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola persona. De allí, la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diferentes actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre personas.

Agustín Ponce¹⁰ define que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro los planes y objetivos señalados.

Harold Koontz y Heinz Weihrich¹¹, conciben la organización como:

1. la identificación y clasificación de las actividades requeridas,
2. el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consigue los objetivos.
3. la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
4. la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización u otro similar) y vertical (por ejemplo oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

¹⁰ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

¹¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich; “Administración una Perspectiva Global”, McGRAW-HILL 12ª Edición, México 2004

4.4. Los Principios de la Organización

La organización administrativa debe basarse en cinco principios básicos¹²:

a) Principio de especialización

La organización debe fundamentarse en la división del trabajo, lo que provoca la especialización de las persona en determinadas actividades. La especialización incrementa la cantidad y la calidad del trabajo.

b) Principio de la definición funcional

El trabajo de cada persona, la actividad de cada organismo y las relaciones de autoridad y responsabilidad son aspectos que deben ser claramente definidos por escrito. Generalmente las empresas utilizan el organigrama, la descripción de cargo o el manual de Organización para aplicar los principios de la definición funcional. Lo importante es dejar claro la posición de cada persona u organismo en la estructura organizacional de la empresa.

c) Principio de igualdad de la autoridad y responsabilidad

Se define la autoridad como el poder de dar órdenes y exigir obediencia a los subordinados. Por su parte, la responsabilidad es el deber de dar cuentas al superior. El principio de igualdad destaca que debe haber una correspondencia entre el volumen de autoridad y de responsabilidad atribuido a cada persona u organismo.

¹² Idalberto Chiavenato, “*Iniciación a la Administración General*”, McGRAW-HILL, 1ra edición, México . 1994.

Esta equivalencia es necesaria para evitar que ciertas personas u organismos tengan excesiva responsabilidad sin la necesaria autoridad. O en su caso contrario, demasiada autoridad con muy poca responsabilidad.

El enunciado de este principio es: a cada responsabilidad debe corresponder una autoridad que permita realizarla y a cada autoridad debe corresponder una responsabilidad equivalente.

d) Principio de gradación

Es consecuencia del principio anterior; cada persona debe saber exactamente a quien da cuentas y sobre quien posee autoridad. Se refiere a la secuencia de relaciones directas de autoridad hacia un subordinado en toda la organización, desde la base hasta la cúpula, donde generalmente está el jefe principal como autoridad máxima.

e) Principio de las funciones de línea y de Staff

Se debe definir de la manera más clara posible, no solo en lo que se refiere a la cantidad de autoridad atribuida a cada persona u organismo, sino también a la naturaleza de esa autoridad. Este principio conlleva a distinción entre autoridad de línea y autoridad de staff, o mejor dicho, entre las funciones de línea y de staff dentro la empresa.

Las funciones de línea son aquellas directamente ligadas a los objetivos principales de la empresa, en tanto las funciones de staff son aquellas que no se encuentran directamente ligadas a esos objetivos. El criterio para distinguir la diferencia es la

relación directa o indirecta con los objetivos empresariales y no el grado de importancia de una actividad sobre otra.

4.5. Estructura Organizacional

La palabra estructura significa disposición u ordenación de las partes que se constituyen en un ser vivo o un edificio o libro¹³. También significa la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa.

Existen dos tipos básicos de estructura: estructura formal y estructura informal.

- a) Estructura formal: es la estructura oficialmente aceptada por la dirección de la empresa, compuesta por los órganos y cargos de la misma. También es llamada estructura organizacional y se representa mediante el organigrama.
- b) Estructura informal; es la red de relaciones humanas y sociales que surgen espontáneamente entre las personas que trabajan en una empresa. Al ocupar cargos y trabajar en organismos de la empresa, las personas desarrollan relaciones de amistad (que facilitan las relaciones en el trabajo) o de antagonismo (que dificultan las relaciones laborales). Estas relaciones informales no cuentan en el organigrama, pero puede facilitar o dificultar el funcionamiento de la estructura formal u organizacional.

La estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles jerárquicos (grados) y

¹³ Idalberto Chiavenato, “*Iniciación a la Administración General*”, McGRAW-HILL, 1ra edición, México, 1994.

en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente mediante el organigrama.

Cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde están situados. Los órganos pueden ser denominados Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada órgano representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan, esos cargos pueden ser llamados Directores, Gerentes, Jefes, encargados, etc.

4.6. Tipos de Estructura Organizacional

Existen tres tipos de estructura organizacional¹⁴:

- a) Estructura lineal; es la estructura organizacional más simple y antigua. Tiene su origen en la organización militar y la encontramos frecuentemente en empresas pequeñas. Se basa en la jerarquía y en la unidad de mando. Es llamada lineal debido a las líneas únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado. Como las líneas de comunicación son establecidas con rigidez, son seguidos estrictamente el principio de jerarquía y el principio de gradación. Por eso su organigrama presenta una configuración de pirámide, en cuya cúpula se centralizan todas las decisiones. Cada jefe recibe y transmite todas las comunicaciones que entran y salen de su organismo. El jefe

¹⁴ Idalberto Chiavenato, “*Iniciación a la Administración General*”, McGRAW-HILL, 1ra edición, México, 1994.

supremo es el mayor centralizador. Esta estructura es de fácil comprensión e implantación, pero sólo es aplicable en pequeñas empresas. A medida que la empresa crece, surge el problema de congestión de las comunicaciones, por el hecho de que éstas son casi indirectas. Es una estructura que impide la especialización, tanto de los órganos como de las personas.

- b) Estructura funcional; también es una estructura simple, pero al contrario de la estructura lineal, se basa en la especialización. Por eso, cada subordinado responde a diversos superiores, cada cual especializado en una determinada área. Esto hace que la autoridad sea dividida y la responsabilidad del subordinado compartida entre diversos superiores. Tiene la ventaja de proporcionar descentralización y mejores supervisiones técnicas a través de líneas directas entre el supervisor y el jefe especializado capaz de resolver problemas. Sin embargo, tiene la desventaja de la confusión de órdenes provocada por la autoridad dividida entre diversos jefes para un mismo subordinado.
- c) Estructura Línea-Staff; Este tipo de estructura presenta órganos de línea y de staff, así como las características de la estructura lineal y de la estructura funcional conviviendo entre sí. Es por lo tanto una estructura mixta, capaz de aprovechar las ventajas de la estructura lineal y funcional y de reducir las desventajas de cada una de ellas. Así la estructura línea-staff se basa simultáneamente en la jerarquía (estructura funcional). Es el tipo de estructura ideal para las grandes empresas. Los organismos de línea están ligados directamente con los objetivos de la empresa (como producir y vender), mientras que los organismos de staff están directamente ligados aquellos objetivos como administrar personal. Mantenimiento, anexos, etc.

4.7. Organigramas

4.7.1. Definición

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización¹⁵.

Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Un organigrama indica la forma en que se enlazan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad¹⁶.

4.7.2. Para que sirven los organigramas

Estos utilísimos instrumentos revelan¹⁷:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.

¹⁵ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

¹⁶ Harold Koontz y Heinz Weihrich; “Administración una Perspectiva Global”, McGRAW-HILL 12ª Edición, México 2004

¹⁷ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma mas usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

4.7.3. Requisitos del organigrama

Los organigramas deben cumplir los siguientes requisitos¹⁸:

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores de último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de accionistas y el colegio de administración.

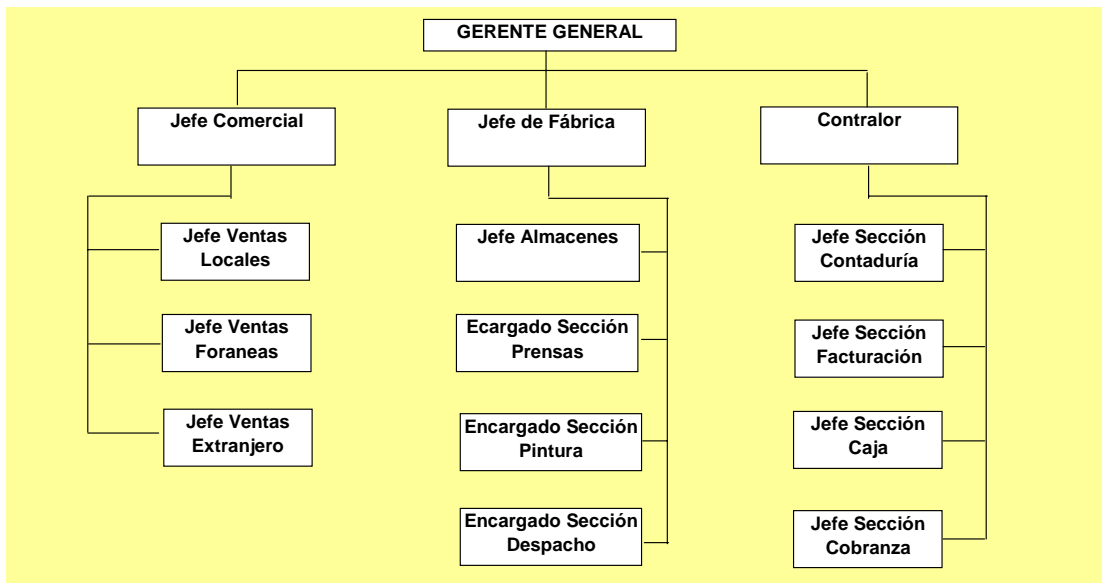
¹⁸ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

- c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo acupe.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

4.7.4. Clases de Organigramas

De acuerdo a su representación gráfica, pueden ser; verticales, horizontales, circulares y escalares¹⁹:

Grafico No. 2
ORGANIGRAMA VERTICAL

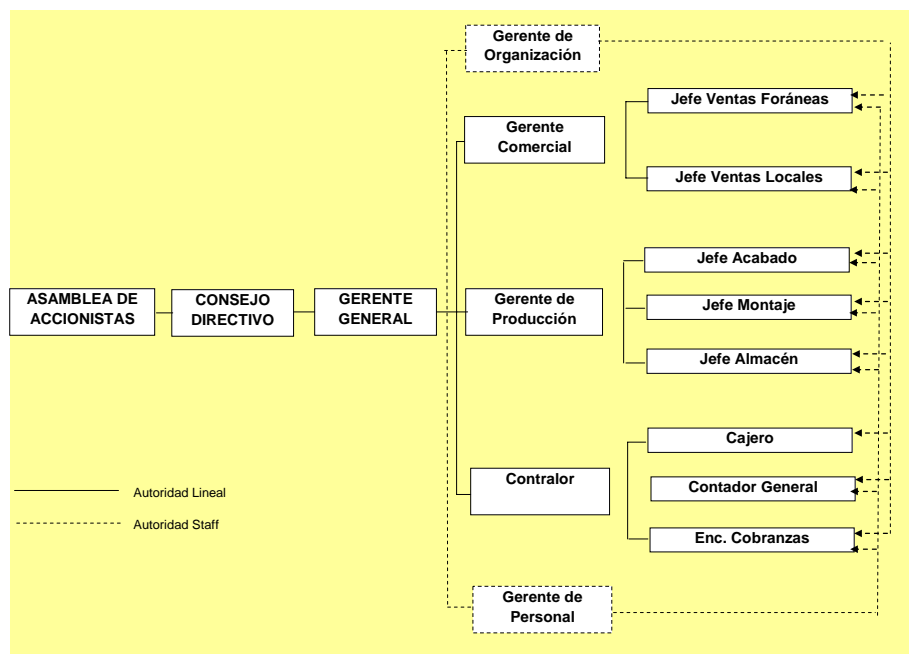


Fuente: Agustín Reyes Ponce; "Administración de Empresas", Edit. Limusa, 27va. Edición México 1990

¹⁹ Agustín Ponce: "Administración de Empresas, Teoría y Práctica", Editorial Limusa, México 1990

- a) **Organigramas verticales;** cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro de segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

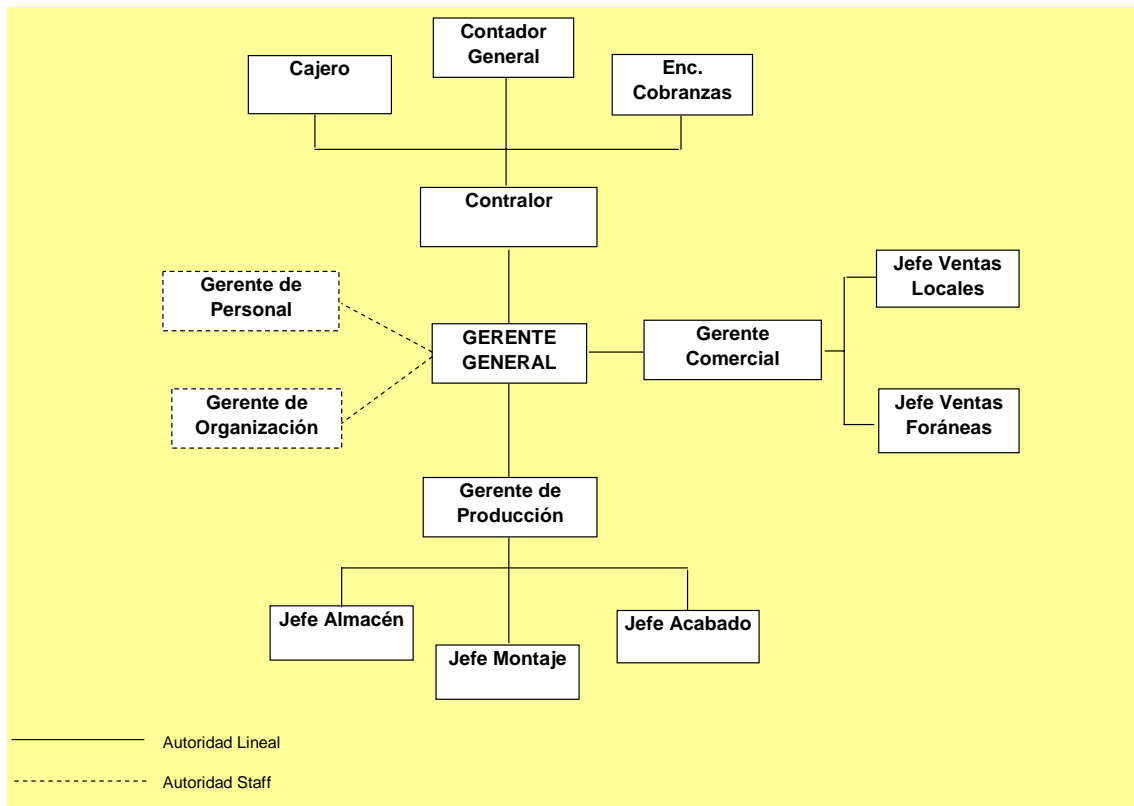
Grafico No. 3
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Fuente: Agustín Reyes Ponce; "Administración de Empresas", Edit. Limusa, 27va. Edición México 1990

- b) **Organigramas horizontales;** Representan los mismos elementos explicados anteriormente, en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Grafico No. 4
ORGANIGRAMA CIRCULAR

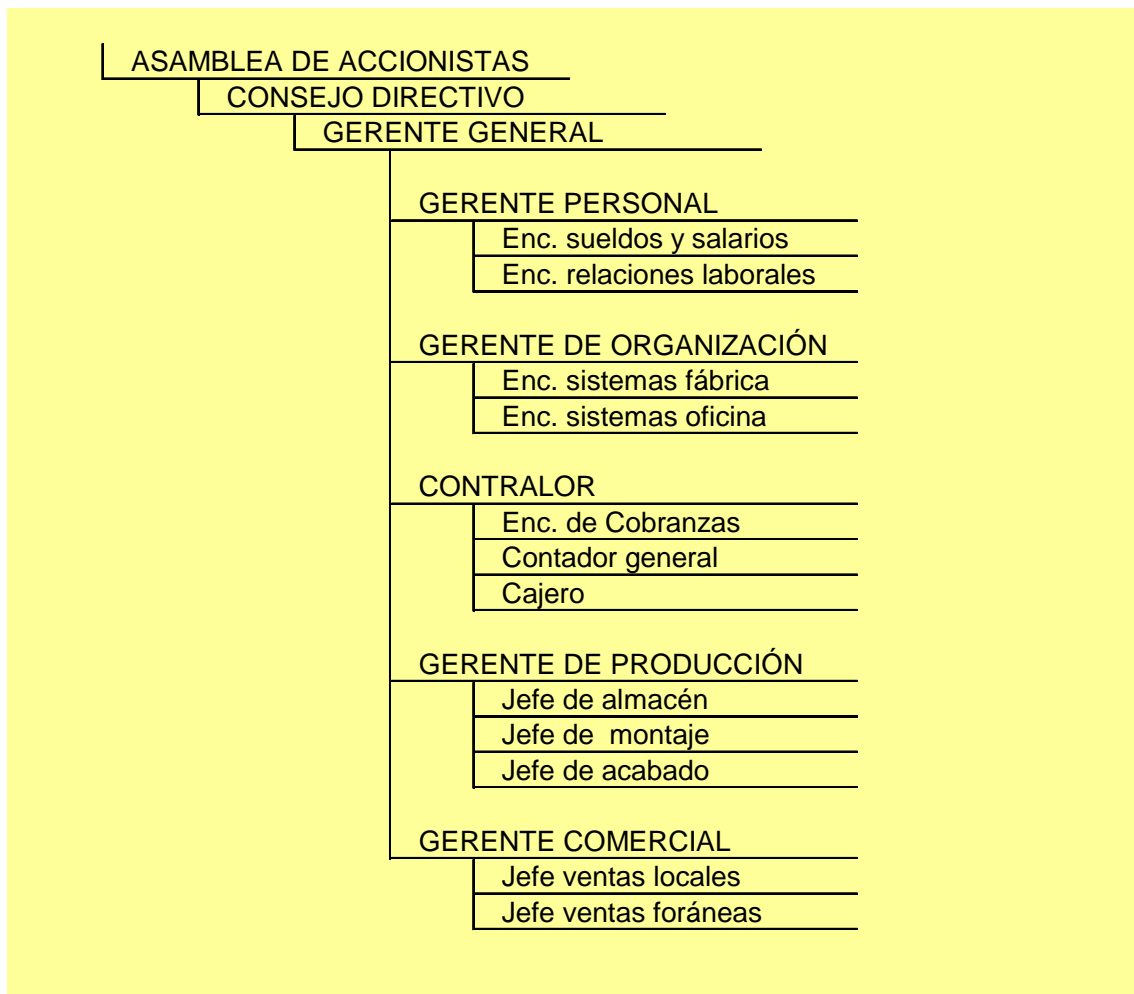


Fuente: Agustín Reyes Ponce; "Administración de Empresas", Edit. Limusa, 27va. Edición México 1990

c) **Organigramas Circulares**; Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Grafico No. 5

ORGANIGRAMA ESCALAR



Fuente: Agustín Reyes Ponce; "Administración de Empresas", Edit. Limusa, 27va. Edición México 1990

- d) **Organigrama escalar**; Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

4.8. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan, coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo²⁰.

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos claves cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización, y la formalización²¹.

4.8.1. Especialización del trabajo

Conocida también como división de la mano de obra, en la actualidad es utilizada para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización²².

La esencia de la especialización en el trabajo, es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

²⁰ Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, Edit. PRACTICE-HALL HIPANOAMERICA, S.A., México 1996

²¹ See, for instance, R.L. Daft, Organization Theory and Design, 5th ed. (St. Paul, MN: West, 1995)

²² Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, Edit. PRACTICE-HALL HIPANOAMERICA, S.A., México 1996

4.8.2. Departamentalización

Una vez que se ha dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agruparlos se llama departamentalización²³.

Una de las formas más utilizadas para agrupar las actividades es por medio de las funciones que se desempeñan (especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal, compras, etc). Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de producto que produce la organización.

4.8.3. Cadena de Mando

La Cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización, hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como “¿a quién acudo si tengo un problema?”²⁴

No se puede analizar la cadena de mando sin considerar dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando.

La autoridad; que se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la

²³ Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, Edit. PRACTICE-HALL HIPANOAMERICA, S.A., México 1996

²⁴ Idem.

coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le conoce con cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

El Principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tender que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios supervisores.

4.8.4. tramo de control

El tramo de control determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más cosas son iguales, mientras más amplio o grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización²⁵.

Así si cada administrador tiene un tramo de cuatro tramos de control, quiere decir que en el primer nivel el administrador puede supervisar a cuatro personas. En el segundo nivel estos cuatro pueden supervisar a 16 persona, es decir cada uno supervisa a cuatro. Así sucesivamente.

4.8.5. Centralización y descentralización

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la

²⁵ Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, Edit. PRACTICE-HALL HIPANOAMERICA, S.A., México 1996

superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas²⁶.

El término **centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente a la posición personal. Suele decirse poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

4.8.6. Formalización

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se ha de hacer. Hay descripciones explícitas de puestos, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo en aquellas organizaciones en que existe una gran formalización²⁷.

²⁶ Stephen P. Robbins; “Comportamiento Organizacional”, Edit. PRACTICE-HALL HIPANOAMERICA, S.A., México 1996

²⁷ Idem.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas.

4.9. Definición de Funciones y Obligaciones

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo – cédula de toda la vida económico-social en la empresa – recibe nombre de “puesto”²⁸.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

- a) Unidad de trabajo: Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- b) Específica: El puesto se constituye ante todo con lo que “debe hacerse” y “lo que se requiere que el trabajador tenga” para poder ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas de cada puesto, que hacen de

²⁸ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen las personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.

- c) Impersonal: El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente: hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas; un puesto de chofer y veinte choferes.

4.7.1. Análisis de puestos

Analizar significa “separar y ordenar”, La técnica de análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se dan para separar elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática²⁹.

Dichas técnicas se aplican a tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye un puesto.
- b) Como ordenar dichos datos.
- c) Como consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la

²⁹ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

anunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- A. El encabezado o identificación, que contiene: a) el título; b) la ubicación; c) el instrumental; d) la jerarquía: de quien depende, a quienes manda; contactos permanentes internos y externos.
- B. La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.
- C. La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad de bienes, equipo, medio ambiente y riesgos.

4.8 Manual de Organización

4.8.1 Concepto de Manual

Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistémica, una serie de elementos

administrativos para un fin concreto; orientar u uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa³⁰.

4.8.2 Manual de Estructura Organizacional y de Funciones

Es muy usual hacer los manuales de organización por departamento, ya que este nivel favorece su tamaño y su utilidad.

Los manuales departamentales de organización suelen contener³¹:

1. Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y las secciones básicas que este departamento comprende.
2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.
3. La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
4. La reglamentación precisa de los aspectos que requiere coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
5. La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe: su sistema; tipo, límites, elementos, etc. (esto suele hacerse en los mismo análisis de puestos).
6. Los análisis de puestos de los jefes de departamento o sección.

³⁰ Agustín Ponce: “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Editorial Limusa, México 1990

³¹ Idem.

7. La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento a base de “gráficas de proceso” y “gráficas de flujo”.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

5.1. Finalidad del Organigrama

El Organigrama es la representación gráfica de una empresa, institución u organización, que sirve para ver la ubicación jerárquica de las áreas y unidades organizacionales que la componen en los niveles administrativos, así como su interrelación e interdependencia entre si.

Sirve también para ver la ubicación jerárquica de cargos o puestos dentro de una determinada empresa, institución organización así como un área y /o unidad organizacional³².

5.2. Objetivos del Organigrama

El Organigrama tiene los siguientes objetivos³³:

- a) Reflejar la Planificación Estratégica y la Programación Operativa Anual.
- b) Mostrar la ubicación jerárquica del conjunto de áreas y de cada una de las unidades organizacionales, en los diferentes niveles administrativos.
- c) Definir la nomenclatura de niveles jerárquicos de acuerdo al objetivo y funciones particulares de las unidades organizacionales.

³² Fernando Salazar; “Organización y Métodos”; Ediciones BRUÑO, 1995

³³ Consultora COSTED, Documento de trabajo de Consultoría de Desarrollo Organizacional

- d) Delimitar líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, estableciendo relaciones formales directas.
- e) Mostrar la ubicación jerárquica de los diferentes cargos o puestos en los niveles administrativos, dentro del total de la estructura organizativa.
- f) Dar a conocer en forma precisa el lugar que le asignan a cada funcionario dentro de la institución, mostrando de quien dependen y quienes están bajo su dependencia.

5.3. Alcance del Organigrama

El Organigrama también llamado estructura organizativa tiene aplicación a todas las empresas, institución organización, así como a las áreas, unidades organizacionales, y a cargos y puestos cuando corresponda.

5.4. Base Normativa del Organigrama

El Organigrama, tiene como base legal principal a:

- Testimonio para el caso de Sociedades Comerciales contempladas en el Código de Comercio.
- La Personería Jurídica y el Estatuto en el caso de Sociedades Cooperativas contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- La Personería Jurídica en el caso de asociaciones no lucrativas o sin fines de lucro contempladas en el Código Civil.
- En las entidades públicas:

- La Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental, de 20 de julio de 1990, que establece los Sistemas de Organización Administrativa y de Administración de Personal.
- La Resolución Suprema No. 217055 de 20 de Mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas de Sistema de Organización Administrativa, en lo referente al Título III Diseño Organizacional Capítulo I Proceso del Diseño Organizacional.
- La Ley Orgánica de la Institución.

5.5. Normas para el Diseño de Organigramas

El Organigrama, debe basarse para su diseño en las siguientes normas:

- a) toda unidad organizacional o cargo o puesto debe representarse por rectángulos.
- b) Los rectángulos se comunican mediante líneas seguidas.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad son líneas completas.
- d) Las líneas de coordinación y asesoría externa son líneas segmentadas.
- e) Las líneas de autoridad salen de la parte inferior del rectángulo.
- f) Las líneas de dependencia entran por encima del rectángulo.
- g) Las líneas de asesoramiento ingresan por el lado lateral a los rectángulos.
- h) No esta permitido mezclar denominaciones de unidades organizacionales, cargos, puestos y nombres de personas en forma separada.

- i) Se debe colocar siempre el nombre correcto del organigrama, así como la fecha de elaboración o actualización.

5.6. Revisión del Organigrama

Partiendo de la Estrategia, esta determina a la Estructura, el Organigrama debe ser actualizado cada que se realiza una Planificación Estratégica y cada que se hace la Programación Operativa Anual.

Por esta razón el organigrama debe ser flexible, actualizado permanentemente y ser conocido por todo el personal de la organización.

CAPÍTULO 6

6. DISEÑO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

6.1. Finalidad del Manual

El Manual de Organización y Funciones de la empresa, institución u organización, es un instrumento administrativo de carácter técnico, que sirve para el desarrollo de la administración de la entidad operadora, el mismo que establece la identificación y funciones particulares de las unidades organizacionales³⁴.

6.2. Objetivos del Manual

El Manual de Organización y Funciones, tiene los siguientes objetivos³⁵:

- a) Expresar en objetivos y funciones de las unidades organizacionales la Planificación Estratégica y la Programación Operativa Anual.
- b) Formalizar el Diseño o Rediseño Organizacional.
- c) Describir de manera literal la ubicación jerárquica del conjunto de áreas y de cada una de las unidades organizacionales, en los diferentes niveles administrativos.
- d) Definir la denominación, objetivo y funciones particulares de las unidades organizacionales dentro de la estructura organizativa.

³⁴ Fernando Salazar; “Organización y Métodos”; Ediciones BRUÑO, 1995

³⁵ Consultora COSTED, Documento de trabajo de Consultoría de Desarrollo Organizacional

6.3. Alcance del Manual

El Manual de Organización y Funciones, tiene aplicación a todas las unidades organizacionales de la Estructura Organizacional.

6.4. Base Normativa del Manual

El Manual de Organización y Funciones, tiene como base legal principal:

- a) Testimonio para el caso de Sociedades Comerciales contempladas en el Código de comercio.
- b) La Personería Jurídica y el Estatuto en el caso de Sociedades Cooperativas contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- c) La Personería Jurídica en el caso de asociaciones no lucrativas o sin fines de lucro contempladas en el Código Civil.

En las entidades publicas:

- a) La Ley No. 1178 de Administración y Control Gubernamental, de 20 de julio de 1990, que establece los sistemas de Organización Administrativa y de Administración de Personal.
- b) La Resolución suprema No. 217055 de 20 de Mayo de 1997 que aprueba las Normas Básicas de Sistema de Organización Administrativa, en lo referente al Título III diseño Organizacional Capítulo I Proceso del Diseño Organizacional.
- c) La Ley Orgánica de la institución.

6.5. Normas para la Elaboración del Manual

El Manual de Organización y Funciones, debe basarse para su elaboración en las siguientes normas:

- a) Incluir las disposiciones legales que regulan su estructura organizacional.
- b) Describir los objetivos Institucionales.
- c) Incluir la versión última del Organigrama, el cual debe ser una guía para el desarrollo del manual.
- d) Para las unidades organizacionales describir:
 - Denominación.
 - el nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
 - Las relaciones de coordinación interna y externa.
 - El objetivo de la unidad organizacional.
 - Las funciones particulares de la unidad organizacional.

6.6 Revisión del Manual

El Manual de Organización y Funciones, debe ser actualizado cada que se realiza una Planificación Estratégica y cada que se hace la Programación Operativa anual.

Por esta razón el Manual de Organización y Funciones debe dar las líneas maestras a nivel de funciones, actualizado permanentemente y ser conocido por todas las personas de la organización.

CAPITULO 7

7. DISEÑO DE MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

7.1. Finalidad del Manual

EL Manual de Descripción de Cargos de la empresa, institución u organización, es un instrumento administrativo de carácter técnico, que sirve para el desarrollo de la administración de personas, el mismo que establece la identificación y funciones específicas de los cargos³⁶.

7.2. Objetivos

El Manual de Descripción de Cargos como instrumento administrativo de la Administración de Personas, fundamentalmente cumple tres objetivos³⁷:

- a) Identificar los cargos en términos de denominación, ubicación, categoría, relaciones de dependencia – subordinación y coordinación interna – externa de acuerdo a su jerarquía dentro de la Estructura Orgánica.
- b) Especificar los cargos en términos de naturaleza, funciones, atribuciones, responsabilidades, resultados esperados y normas a cumplir de acuerdo al grado de complejidad y naturaleza de las actividades asignadas.
- c) Determinar las características para ocupar cada cargo y puesto en términos de formación profesional – técnica, experiencia, otros conocimientos y habilidades.

³⁶ Fernando Salazar; “Organización y Métodos”; Ediciones BRUÑO, 1995

³⁷ Consultora COSTED, Documento de trabajo de Consultoría de Desarrollo Organizacional

7.3. Cargos Involucrados

Los cargos involucrados son aquellos que se encuentran descritos dentro de la Programación Operativa Anual y reflejado en la Estructura Organizacional por Cargos.

7.4. Base Normativa del Manual

El Manual de Descripción de Cargos, tiene como base legal principal:

- a) Testimonio para el caso de Sociedades Comerciales contempladas en el Código de Comercio.
- b) La Personería Jurídica y el Estatuto en el caso de Sociedades Cooperativas contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- c) La Personería Jurídica en el caso de asociaciones no lucrativas o sin fines de lucro contempladas en el Código Civil.

En las entidades publicas:

- d) La Ley No. 1178 de Administración y Control gubernamental, de 20 de julio de 1990, que establece los Sistemas de Organización Administrativa y de Administración de Personal.
- e) El Decreto supremo No. 26115 de 16 de marzo de 2001, que aprueba las Normas Básicas del Sistema de Administración de Personal.
- f) La Ley Orgánica de la institución.

7.5. NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL

EL Manual de Descripción de Cargos, debe basarse para su elaboración en las siguientes normas:

- a) Incluir la versión última del Organigrama por Cargos, el cual debe ser una guía para el desarrollo del manual.
- b) Para los Cargos describir:
 - Denominación, ubicación y categoría.
 - El nivel jerárquico y relaciones de dependencia.
 - Las relaciones de coordinación interna y externa.
 - La naturaleza del cargo.
 - Las funciones, atribuciones, responsabilidades.
 - Los resultados esperados.
 - Las normas a cumplir.
 - Requisitos de formación, experiencia, conocimientos y habilidades.

6. Revisión del Manual

El Manual de Descripción de cargos debe ser actualizado cada que se realiza la Programación Operativa anual, junto al Organigrama y Manual de Organización y funciones.

TERCERA PARTE:
MARCO PRÁCTICO

TERCERA PARTE: MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO 8.

8. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

8.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se utiliza en la investigación es de tipo descriptivo. Describe las características de una estructura organizativa adecuada para una empresa de servicios y de consultoría.

8.2. Definición de Variables

El proceso de definición de variable comprende la conceptualización de las variables centrales definidas en el problema de investigación; una variable dependiente y una variable independiente:

8.2.1. Problema de Investigación

¿Una organización de servicios, a través de contar con un Manual de organización y funciones, podrá cumplir de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados por su Dirección o Directorio?

8.2.1. Variable independiente

Dado el problema de investigación, se entiende como variable independiente: “El Manual de Estructura Organizativa y de Funciones de SEPRMUR S.A.”.

8.2.1. Variable dependiente

Entendida como cumplir de manera efectiva y eficiente los objetivos planteados por la Dirección o el Directorio.

Como se trata de una empresa de reciente creación, la empresas no cuenta con una Planificación Estratégica, ni con una Programación Operativa Anual, que permita conocer los objetivos de la empresa. Pero si se cuenta en su estatuto y testimonio de constitución con el objeto de la empresa, que se entenderá como alcanzar los objetivos planteados de la Dirección y el Directorio.

8.3 Diseño de la Investigación

En base a la información obtenida de los cuestionarios, se identificaron los servicios que prestará la empresa, las necesidades que cubre del mercado de servicios de desarrollo, las ventajas y desventajas comparativas que tiene, la estrategia de generación de servicios, los factores de éxito. Se propone la estrategia de mercado a seguir, la estrategia de precios, la publicidad.

En base a la descripción de los puntos anteriores se plantea la departamentalización de la empresa, y se plantea el organigrama, el Manual de Organización de Funciones y el Manual de Descripción de cargos.

Se hace una recopilación de normativa laboral vigente, para definir una estrategia de modalidad de contratación del personal (considerando aspectos laborales y civiles), de tal manera que la empresa tenga un número de

empleados que le permita alcanzar los objetivos de la empresa de manera flexible y eficiente.

8.4. Unidad de Análisis

La Unidad de análisis es la Estructura Organizativa de SEPRMUR S.A.

8.5. Método de Recolección de Datos

8.5.1. Observación

Se emplearon técnicas de observación directa e indirecta.

Observación directa; se realizaron entrevistas a los conocedores de la problemática, es decir: a directivos de empresas consultoras similares y miembros del Directorio de la empresa, con el fin de determinar los objetivos que busca alcanzar la empresa en el mediano y largo plazo, (ver anexo I, modelo de entrevista).

Observación Indirecta; la que se realizó mediante el acopio de documentos y bibliografía existentes, estudios especializados, manuales organizacionales de empresas que se dedican a actividades similares.

Revisión de la Documentación Institucional: Escritura Pública de Constitución No. 388/2005, de la Notaria de Fé Pública No. 65. del Dr. Rogelio Vela Ramos, Estatuto Orgánico de SEPREMUR S.A. de fecha 24/02/2005.

8.5.2. Entrevistas

Se diseñó guiones (Anexo I) para entrevistar a directivos de consultora similares y miembros del Directorio de la empresa SEpromur S.A., sobre el producto (servicios que espera ofrecer la empresa), necesidades que cubre la empresa, ventajas comparativas, desventajas comparativas, estrategia, factores críticos de éxito, estrategia de mercadeo

8.5.3. Cuestionario

Aplicación de Guión elaborado para las personas del Directorio y directivos de consultoras similares.

CAPITULO 9

9. AREA ESTRATEGICA Y DE MERCADO

9.1 Producto

9.1.1. Descripción de los servicios

Resultado de las entrevistas y analizado el Testimonio de Constitución y el Estatuto Orgánico de SEpromur S.A., se determina que los servicios que debe ofrecer la empresa, están clasificados en dos grupos principales:

a) proyectos de desarrollo; que engloba:

- Gestión de proyectos, pudiendo intervenir en preparación, elaboración, implementación (por encargo de financiadores, instituciones y gobierno) y/o evaluación de proyectos.
- Fortalecimiento Institucional y Organizacional.
- Gestión de vínculos entre procesos productivos y mercados.
- Emprendimientos empresariales.

b) servicios administrativos que están referidos a:

- Servicios de soporte administrativo y financiero; servicios tecnológicos y de sistemas logísticos y servicios de gestión de financiamientos, co-financiamientos y apalancamiento financiero.

Con esta clasificación se identifican los siguientes servicios específicos que puede ofrecer SEpromur S.A.:

9.1.1.1. Proyectos Identificados

- Diseño, Monitoreo y Evaluación de proyectos.
- Elaboración de perfiles y proyectos. Diseño de perfiles de proyectos desde el diagnóstico hasta la preparación del documento, incluyendo el manejo de convenios, contratos y presupuestos.
- Fortalecimiento institucional. Fortalecer capacidades de liderazgo y negociación; asesoramiento en la elaboración de PDM y POA's, fortalecer capacidades de gestión, generación de procesos socio-económicos sostenibles de desarrollo local.
- Supervisión técnica. Supervisar la ejecución y/o los resultados en base a las normas técnicas y estándares internacionales de calidad de cada área.
- Estudios de cadenas productivas y de valor. Hacer el estudio de la cadena de producción y de valor (ello implica un estudio profundo de la cadena de valor genérica que contempla las actividades primarias, las secundarias y el margen). Teniendo un conocimiento amplio de las cadenas de valor de los proveedores, canales y las cadenas de valor de los compradores, para así garantizar el éxito de la cadena productiva.
- Diagnósticos participativos.
- Ejecución e implementación. De acuerdo a los estándares de calidad exigidos por el cliente (empresas, financiadores, municipio, etc).
- Gestionar fondos.
- Tecnologías de bajo costo.
- Vinculación con mercados.
- Apoyo a organizaciones e instituciones en planificación estratégica.
- Evaluaciones y Estudios de Impacto Ambiental.

9.1.1.2. Servicios Administrativos Identificados

En el área de administración la empresa identifica los siguientes servicios:

- Capacitación y manejo de procedimientos de acuerdo a financiadores y donantes tanto en temas administrativos, como en la elaboración de propuestas económicas de proyectos para otras organizaciones.
- Desarrollo Organizacional. Manejo y mejora de los procesos estratégicos de la Organización como ser: Visión, Misión, Cultura, Estructura, Selección de Personal, Desarrollo, Procesos Motivacionales y otros.
- Asesoramiento en TICs en áreas rurales y urbanas. Generación de proyectos para implementar telecentros tomando en cuenta la infraestructura tecnológica requerida, los contenidos, la capacitación de los operadores y las aplicaciones en proyectos de desarrollo.
- Capacitación en herramientas adecuadas para el manejo y administración de recursos de forma eficiente.
- Servicios de Contabilidad y Administración; Manejo de información contable. Preparación de reportes e informes de ejecución y preparación de manuales.
- Servicios Administrativos; Preparación y aplicación de Sistemas de Administración de Bienes y Servicios, preparación de manuales y procesos.
- Supervisión administrativa; Elaboración de presupuestos; manejo eficiente y transparente de fondos según normas estándares de los donantes, tanto en gerencia por encargo como supervisión de calidad.

-
- Venta de servicios de gestión (Realizar trámites de desaduanización, realizar trámites para obtener la Resolución de personerías jurídicas, compras, bienes y servicios).
 - Comunicación corporativa, diseño, monitoreo y evaluación de planes y estrategias de imagen corporativa (empresas, instituciones de desarrollo, municipios y otros).
 - Manejo de información (recopilación, análisis y difusión de información).

9.1.2. Necesidades que cubre

El producto identificado pretende dar respuestas, ofrecer herramientas eficientes y útiles a la solución de los problemas y necesidades detectados, para contribuir al desarrollo local y regional.

Entre los problemas podemos citar:

- Falta de visión a largo plazo, pensamiento estratégico y enfoque empresarial (Municipios, Organizaciones de base, de desarrollo y otros).
- Gobiernos municipales tienen falencias de destrezas para la formulación de proyectos y su administración.
- Apertura del mercado de telecomunicaciones al área rural, sin respuesta de la empresa privada.
- Poca presencia y altos costos de empresas constructoras de infraestructura en general en áreas rurales alejadas.
- Sistemas de Monitoreo y Evaluación inexistentes o sin aplicabilidad.
- Organizaciones débiles en cuanto a gestión, como ser municipios y organizaciones de base.

-
- Falta de una buena planificación y manejo de fondos asignados.
 - Carencias de capacitación y desarrollo organizacional (Municipios, Organizaciones de base, de desarrollo y otros).
 - Poco conocimiento, o conocimiento fraccionado, de las cadenas de productividad y de valor.
 - Falta de enfoque y conceptualización del Municipio Productivo y Competitivo, Desarrollo Económico Local, por parte de las autoridades locales, organizaciones de base, organizaciones productivas y comunidades.

9.1.3. Ventajas comparativas

Las ventajas de estos servicios frente a la competencia son:

- Manejo de metodologías novedosas, actualizadas y adaptadas al contexto nacional y regional.
- Cuenta con una base de datos de personal altamente capacitado, actualizado permanentemente y reconocido por su amplia experiencia y conocimientos.
- Trabajo con equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios.
- Manejo de metodologías participativas.
- Ninguna vinculación o afiliación partidaria, religiosa o sectaria.
- Enfoques consecuentes de género, generacional, derechos, sostenibilidad, replicabilidad y asocio.
- Experiencia y conocimiento de la realidad nacional con énfasis en el área rural, pueblos indígenas y originarios.

- Conocimiento del mercado de donantes, restricciones que imponen y procedimientos exigidos por los mismos.
- Disponibilidad de la red de contactos.
- La tendencia del mercado es a tercerizar los servicios en general (administrativos, contables, RRHH, comunicación, sistemas).

9.1.4. Desventajas

Las desventajas y riesgos de estos servicios

- El mercado de consultorías es altamente competitivo.
- Baja prioridad asignada por los clientes a las ventajas del manejo adecuado de la información.
- Cambios en las políticas de gobierno (falta de continuidad, cambio de prioridades).
- Falta de conocimiento de comunicación integral por parte de los clientes, puesto que muchas de ellas no priorizan este servicio, reflejado en los bajos presupuestos asignados a los mismos.
- Existe el riesgo de que alguno de estos servicios tiendan a dejar de ser prioritarios (Medio ambiente, desarrollo alternativo y otros).

Entre las desventajas y riesgos de la empresa frente a la competencia y el mercado se pueden citar:

- Sin experiencia general ni específica como institución (ya que es una institución nueva).

- Formar profesionales que al ser altamente competitivos se conviertan en competencia.
- Riesgo de desactualización de conocimientos, metodologías y técnicas por nuevas tecnologías.

9.1.5. Estrategia de generación de servicios

- Presentación de propuestas a licitaciones abiertas e invitaciones.
- Relacionarse con autoridades de gobierno.
- Visita a potenciales clientes con ofertas de servicios claras y competitivas.
- Publicar anuncios de servicios en revistas especializadas y otros medios de comunicación.
- Generación y puesta en marcha de la red de contactos.
- Generar banco de datos de financiadores con sus líneas de financiamiento.
- Organizar y participar en foros con los clientes potenciales (financiadores, empresa privada, ONG's, fundaciones, gobierno central, regionales y locales).
- Participar en ferias (educativas, salud, generación de ingresos, mejoramiento de productos agrícolas, ciencia y tecnología, etc).

9.1.6. Factores críticos de éxito

- Contar con clientes fijos, que cubran los costos fijos iniciales.
- Contar con una estructura eficiente.
- Plan de mercadeo con recursos adecuados.

- Contar con un gerente con amplia capacidad de vinculación con otros actores, conocimiento del mercado y clientes.
- Contar con procedimientos eficientes.
- Ofrecer servicios de alta calidad.
- Contar con una base de datos de consultores, contactos, centros de documentación, páginas y sitios web, etc.
- Cliente satisfecho.

9.2. Plan de mercadeo

9.2.1. Estrategia de mercadeo

El mercadeo es una parte esencial de cualquier negocio. La habilidad para presentar el negocio al mercado, junto con algunas otras consideraciones, puede determinar el nivel de éxito o fracaso de la empresa.

El elemento clave de un plan de mercadeo es conocer a los clientes y sus expectativas. Al identificar estos factores, podemos desarrollar una estrategia de mercadeo que nos permita atraer clientes y satisfacer sus necesidades.

Al principio, lo mejor es concentrarnos sólo en los clientes que tienen mayor probabilidad de requerir los servicios de la empresa.

En el plan de mercadeo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Definir los clientes y el mercado de interés.

Los clientes son esencialmente empresas o instituciones dedicadas al desarrollo económico social, independientemente se traten de públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Lo que tienen en común los clientes del tipo de servicio que presta la empresa es que, sin importar el rubro, están dedicadas al desarrollo económico social, así no sea su actividad principal.

b. Situación del mercado: se mantiene, crece o disminuye

Las políticas aplicadas están acelerando este proceso de transferencia de recursos para el desarrollo, hacia instituciones de desarrollo, ONG's Internacionales, ONG's nacionales, Gobierno Central, Municipios y las mismas empresas (responsabilidad empresarial social), a través de la aplicación de la Ley de Participación Popular, Ley del Diálogo y Política de Compensación, para lo cual se ha creado la Dirección Única de Fondos, con dos instituciones que son el FNDR y FPS, que canalizan los recursos de créditos y cooperación, hacia los municipios.

Haciendo referencia a lo anteriormente explicado, hay mercados como el de ONG's, Fundaciones, Organismos de cooperación, que irán disminuyendo sus intervenciones y sus fondos, para dar paso a empresas privadas que trabajen en el campo del Desarrollo Económico Social.

Pero los municipios tendrán mayor responsabilidad y fondos a su cargo. Por lo tanto hay un mercado que tiende a disminuir y otro que tiende a crecer.

9.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de fijar precios es otro método de mercadeo que podemos utilizar para mejorar nuestra competitividad total.

Algunas de las estrategias para fijar precios son:

- Posición competitiva.
- Fijar los precios por debajo de la competencia.
- Fijar los precios por encima de la competencia.

La estrategia elegida para fijar precios será la de posición competitiva, sujeto a una posición estratégica de definir precios, buscando la rentabilidad en el largo plazo.

La empresa se diferenciará por brindar un servicio con excelencia y con valor agregado.

Los precios de los servicios se definen considerando:

- Componentes del servicio.
- Costos del material.
- Salarios.
- Costos operacionales.

- Posición estratégica.

Debido a la variedad de servicios y productos ofrecidos, según el caso se tendrá que determinar el costo por uno de los puntos arriba expuestos o se tendrá que hacer un mix de los mismos.

9.2.3. Publicidad y Relaciones Públicas

En Publicidad y Relaciones Públicas, se seguirá los siguientes puntos:

- Se describirá el objeto de la comunicación y el mensaje que se emitirá para lograrlo.
- Se determinará los medios de comunicación a utilizarse para promover los servicios y/o productos.

Objeto de la comunicación: Lo que se busca es comunicar a una:

- Empresa que conoce y trabaja sobre realidades, está comprometida con un buen servicio, y hace una conjunción de fuerzas para lograr procesos gana – gana.
- Empresa estratégica, sistémica y creativa.

CAPITULO 10

10. AREA ORGANIZACIONAL ADMINISTRATIVA

10.1. Tipos de Contratación

Con la finalidad de no incurrir en gastos innecesarios por pagos no planificados, se hace necesario determinar bajo que régimen se contratara a los consultores e investigadores de la empresa SEpromur S.A.

Se tiene dos tipos de contratación; a) con contratos laborales ya sea a plazo fijo o indefinido, y b) contratos de obra o civiles.

10.1.1. Contratos Laborales

Están regidos por la Ley General del Trabajo de fecha 8 de diciembre de 1942, su decreto reglamentario y disposiciones complementarias conexas.

Las características esenciales de la relación laboral son:

- La relación de dependencia.
- La relación de subordinación.
- Trabajar para tercera persona, y
- Percibir una remuneración o salario cualquiera sea su forma de manifestación.

Existen dos tipos de contratos laborales clasificados por el tiempo de duración: Contratos a plazo fijo y indefinido.

Los contratos de tiempo indefinido, son para tareas propias y permanentes de la empresa, es decir para las que tiene ítem en particular, estos figuran en los Organigramas, Estructuras, Manuales de Funciones, Reglamentos Internos u otro documento propio de la Institución. Son fácilmente deducibles ya que están contemplados en la Programación de Operaciones anual.

Caso contrario los contratos a plazo fijo son los que se realizan en forma excepcional, si es para un trabajo específico, ajeno a las relaciones normales de trabajo. No se permiten más de dos contratos sucesivos a plazo fijo.

10.1.2. Contratos Civiles

Están regidos por el Código Civil , y son para obras o trabajos específicos, donde hay un producto que genera la contraprestación monetaria.

Es necesario aclarar que si un contrato de trabajo se realiza supuestamente en el campo civil, inclusive pagando los impuestos vigentes, dentro de sus características denota la relación estrictamente laboral, aunque en sus cláusulas traten de burlar sus efectos, están amparados por la Ley General del Trabajo y demás disposiciones.

El D.S. 28699 de fecha 01/05/06, disposición reglamentaria a la Ley General del Trabajo, ratifica lo mencionado, ya que la norma citada en su artículo 5 plantea, que cualquier forma de contrato, civil o comercial, **que tienda a encubrir la relación laboral**, no surtirá efectos de ninguna naturaleza, debiendo prevalecer el principio de realidad sobre la relación aparente.

CUADRO No. 1
DIFERENCIAS ENTRE CONTRATOS LABORALES Y CIVILES

Contrato civil	Contrato laboral
Regula las relaciones entre el patrón, trabajador y estos con el Estado (tripartita)	Regula las relaciones patrimoniales del los particulares (bilatera)
Pertenece al campo social, público por ello la intervención del estado	Pertenece al campo estrictamente privado
La fuerza de trabajo no es susceptible de transferencia, no se puede retener	La cosa es susceptible de transferencia y se retiene
El salario es el pago en retribución de la fuerza de trabajo	El precio es el pago por la cosa objeto de transferencia
El salario se puede por partes no mayor a un mes	El precio se puede pagar de acuerdo a voluntad de las partes
Hay relación de dependencia, porque el salario es para la supervivencia diaria del trabajador	No hay relación de dependencia, porque el precio es capital, no salario
Hay relación de subordinación, porque el trabajador está sujeto a horario previamente determinado por el empleador	No hay relación de subordinación, pues en este caso el contratista elige el horario conveniente
El único impuesto que se paga en el RC-IVA, en un 13% s/disposición vigente	Se paga el RC-IVA y el Impuesto a las transacción en un 3%

FUENTE: Elaboración propia, recopilación del Manual Práctico Laboral, de Marco A. Dick, Edid. Comunicaciones El País, 2002

10.2. Unidades de Organización

Para determinar la departamentalización de la empresa se requiere analizar cual es la Planificación Estratégica del Empresa, cual la Estrategia de Mercado y cual el plan de Negocios a seguir.

Dado que SEpromur S.A. no dispone de estos instrumentos de gestión, a través de las entrevistas realizadas se han identificado dos tipos de productos a

ofrecer: a) ejecución de proyectos de desarrollo y b) ejecución de servicios administrativos. Así mismo se ha identificado la estrategia a seguir. En base a los resultados obtenidos se plantea la existencia de dos departamentos.

1º. Departamento de Implementación de Proyectos de Desarrollo; Conformado por un responsable de departamento, los encargados de proyecto necesarios y los Asistentes de Proyecto requeridos. De acuerdo a necesidades por colocación de proyectos, se contratará más personal, analizando los plazos de contrato y las modalidades de contratación.

2º. Departamento de servicios administrativos; Conformado un Responsable de departamento, un auxiliar administrativo, los encargados de proyecto necesarios y los Asistentes de Proyecto requeridos. De igual manera en caso de darse necesidades por colocación de servicios administrativos o proyectos, se contratará más personal, analizando los plazos de contrato y las modalidades de contratación.

10.3. Conclusiones

SEPROMUR S.A. requiere de una organización que le permita ordenar y coordinar sus recursos de manera eficaz y eficiente que le permita alcanzar sus objetivos.

El proceso de elaboración del Manual de Estructura Organizativa y de Funciones, esta documentado y le permite garantizar a la empresa la eficiente prestación de servicios y proyectos.

En la elaboración se tomo como base la concepción que dan a la organización Harold Loonts y Heinz Weihrih ⁷⁶ de: i) identificar y clasificar las actividades requeridas; ii) Agrupar las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos; iii) Asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación); y iv) Obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización u otro similar) y vertical (por ejemplo oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización se basa en los principios de: especialización, definición funcional, igualdad de responsabilidad y autoridad, gradación y funciones de línea o de staff.

⁷⁶ Koontz Harold, Weihrich Heinz, “Administración”, Novena Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, 1990

La organización de SEpromur, responde a una estructura formal de línea-staff, representada por un organigrama, que presenta órganos de línea y staff, así como característica de la estructura lineal y de la estructura funcional.

La representación del organigrama utilizada es vertical por su fácil interpretación y ubicación.

Se han identificado dos departamentos operativos y tres niveles dentro la estructura.

Los departamentos de:

- Proyectos de Desarrollo, y
- Servicios Administrativos.

Los niveles:

- **Estratégico**, conformado por la asamblea de Socios, el Directorio y Auditoría Interna.
- **Decisorio**, conformado por la Gerencia General, el Departamentos de Proyectos de Desarrollo y el Departamento de Servicios Administrativos.
- **Ejecución**, Conformado por las áreas de Proyecto.

Por último se han definido las funciones y responsabilidades del personal de cada puesto de trabajo, identificándose los siguientes niveles de unicación:

- 1er Nivel, Gerencia General.

- 2do Nivel, Responsables de Departamento.
- 3er Nivel, Encargado de Proyectos.
- 4to. Nivel, Personal Técnico.
- 5to. Nivel, Personal Operativo.

Resultado de la metodología Aplicada, se han identificado los productos que vende SEpromur son proyectos de desarrollo y servicios administrativos. Se han analizado las necesidades que cubre como empresa dentro la sociedad, se ha analizado las ventajas y desventajas que tiene, se ha planteado la estrategia de generación de servicios a seguir, así como los factores de éxito, con lo que se ha obtenido la estrategia de mercadeo.

Definir estos puntos han permitido plantear una estructura organizativa que responda a los objetivos planteados por la empresa.

El analizar los las modalidades de contratación, permite definir que la modalidad de contratación a seguir debe ser la de contratos indefinidos para los cargos del organigrama, contratos a plazo fijo para intervenciones de corta duración. Y sólo contratos civiles para servicios donde se presenten productos específicos.

CUARTA PARTE:
LA PROPUESTA

CUARTA PARTE: LA PROPUESTA

CAPÍTULO 11.

11. PROPUESTA

La propuesta es la elaboración de un Manual de Estructura Organizativa y Funciones de SEPRMUR S.A.

11.1 Objetivos de la Propuesta

El objetivo principal de esta propuesta es diseñar una estructura, que esté sistematizada en un Manual de Estructura Organizativa y Funciones, que constituya una herramienta administrativa importante de Gestión Administrativa, que le permita a SEPRMUR S.A. alcanzar sus objetivos planteados.

11.2 Alcance de la Propuesta

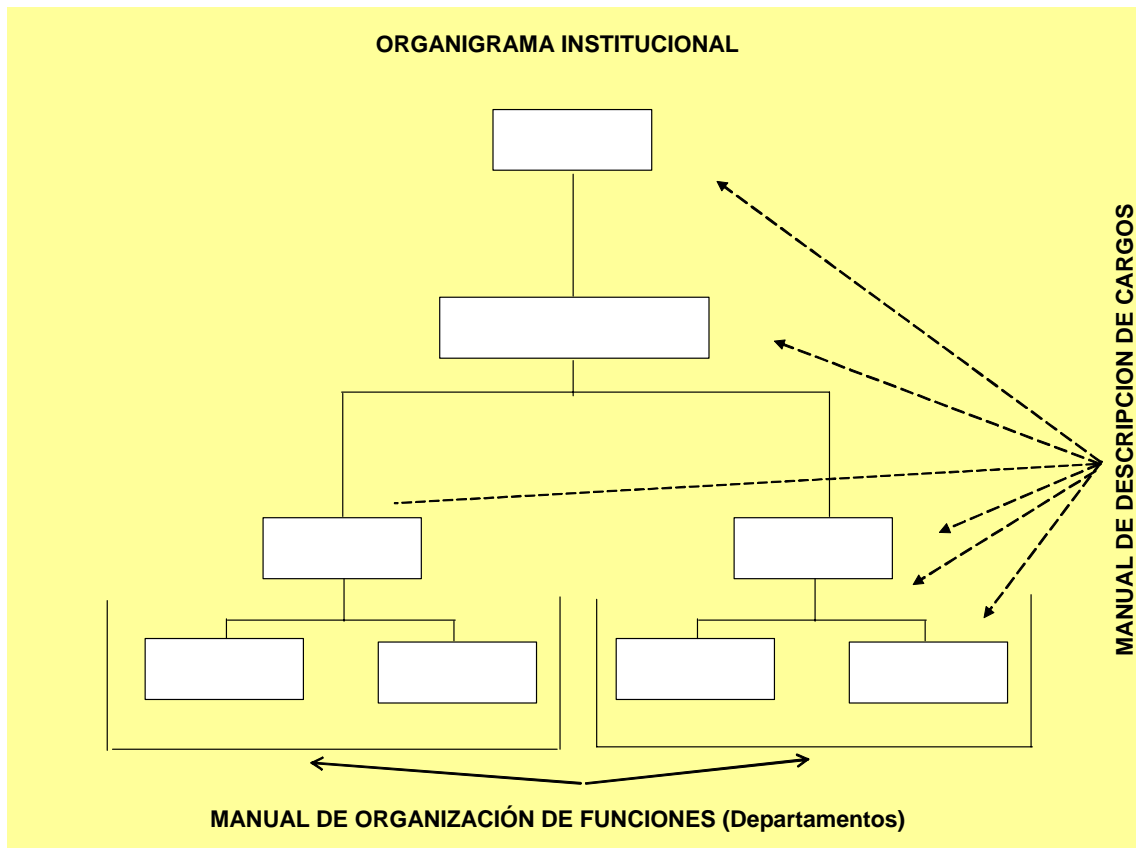
El alcance esperado de la propuesta es la difusión e implementación del Manual de Estructura Organizativa y Funciones en SEPRMUR S.A. como una herramienta de organización que ayude en la gestión de la empresa.

11.3. Planteamiento y desarrollo de la Propuesta

El manual fue concebido en ausencia del manual específico en la empresa, ya que la misma es de reciente creación.

Gráfico No. 6

DIAGRAMA DE CONTENIDO DE LA PROPUESTA



Fuente: Elaboración Propia

Manual de Estructura Organizativa y de Funciones

- 1. Introducción**
- 2. Documentos constitutivos**
 - 2.1. Organigrama Institucional**
 - 2.2. Manual de Organización y Funciones**
 - 2.3. Manual de Descripción de Cargos**
- 3. Utilidad del Manual**
- 4. Presentación Organigrama Institucional**
- 5. Presentación Manual de Organización y Funciones**
- 6. Presentación Manual de Descripción de Cargos**

MANUAL DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE FUNCIONES

1. Introducción

El presente manual, es un documento que junto con las políticas, procedimientos, reglamento interno y demás disposiciones que rigen el funcionamiento de la empresa, proporciona un marco de actuación de cada uno de los miembros, describiendo de manera clara y precisa la ubicación, funciones y responsabilidades que se le han asignado.

El presente manual se constituye en el instrumento guía para que el personal desarrolle su trabajo, precisándose las funciones y responsabilidades de cada departamento, unidad y cargo, evitando la duplicidad de funciones en busca de procesos ágiles y eficientes que permitan el logro de los objetivos trazados por la empresa. Así mismo proporciona información referida al nivel de relacionamiento lineal y funcional que debe existir entre los diferentes cargos y ámbitos de trabajo.

2. Documentos constitutivos

El presente Manual de estructura Organizativa y de Funciones, esta compuesta por tres documentos centrales: el “**Organigrama Institucional**”, el “**Manual de Organización y Funciones**” y el “**Manual de Descripción de Cargos**”.

2.1. Organigrama Institucional

Este documento constituye la fotografía de la institución, en el sentido de mostrar de manera gráfica los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los cargos que componen la institución.

En este documento se podrán apreciar los siguientes aspectos centrales:

- a) La relación lineal entre los diferentes cargos.
- b) Los niveles que componen la estructura institucional.
- c) Los niveles: estratégico, decisivo y operativo.

2.2. Manual de Organización y Funciones

Es un instrumento administrativo de carácter técnico, que sirve para el desarrollo de la administración de la entidad, mismo que establece la identificación de las funciones particulares de las unidades organizacionales. Se detallan los siguientes aspectos centrales:

- a) Denominación de la Unidad Organizacional,
- b) Ubicación,
- c) Unidad de la que depende,
- d) Unidades dependientes,
- e) Coordinación Interna,
- f) Coordinación Externa,
- g) Objetivo, y
- h) Funciones.

2.3. Manual de Descripción de Cargos

Es un instrumento administrativo de carácter técnico, que sirve para el desarrollo de la administración de las personas, el mismo que establece la identificación de las funciones particulares de los cargos. Se detallan los siguientes aspectos centrales:

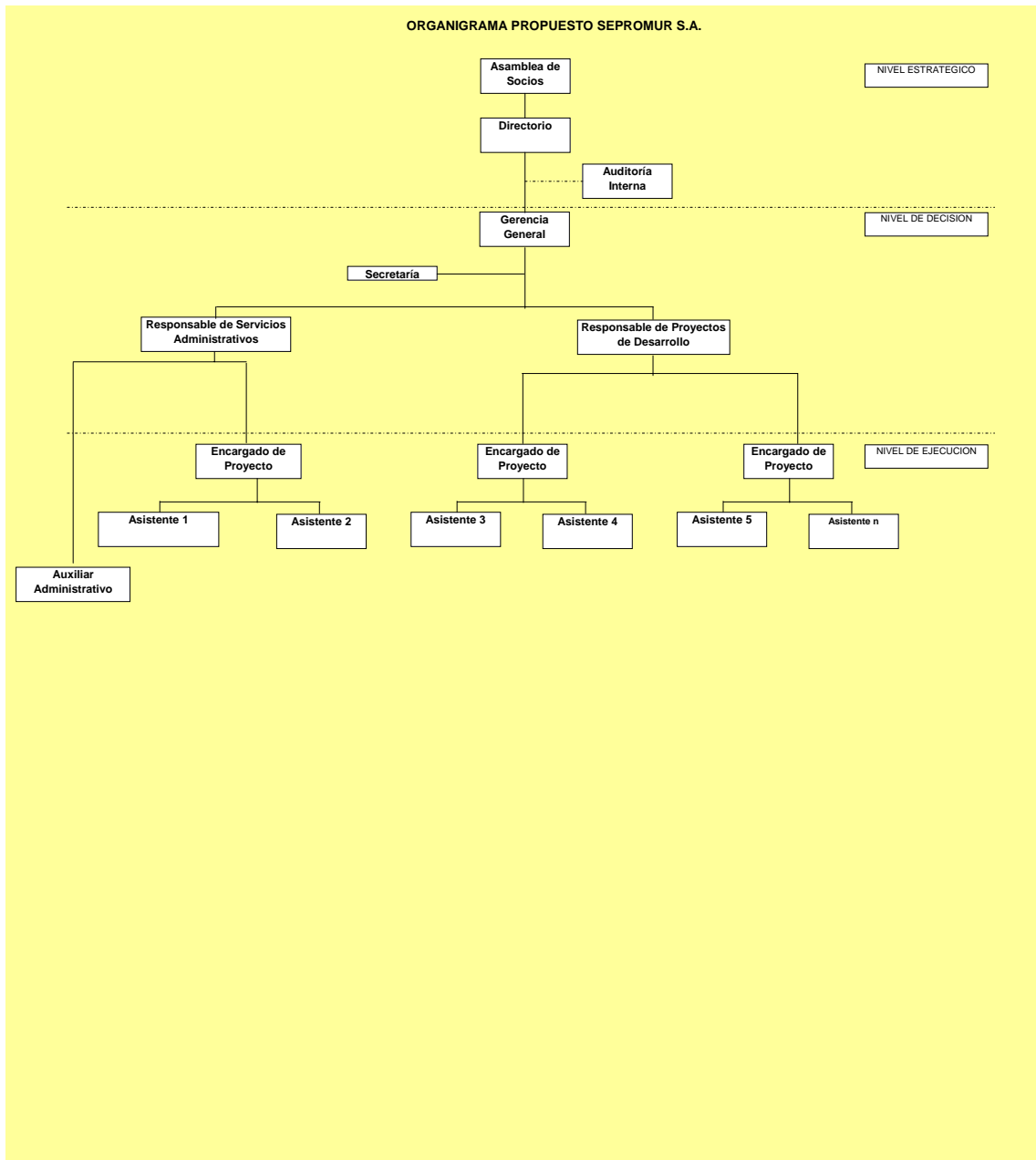
-
- i) Denominación del Cargo,
 - j) Ubicación,
 - k) Categoría,
 - l) Dependencia,
 - m) Supervisión,
 - n) Coordinación Interna,
 - o) Coordinación Externa,
 - p) Naturaleza,
 - q) Funciones,
 - r) Atribuciones,
 - s) Responsabilidades,
 - t) Normas a cumplir,
 - u) Resultados esperados, y
 - v) Requisitos de cargo:
 - Formación Profesional o Técnica,
 - Experiencia,
 - Otros conocimientos,
 - Otras habilidades,

3. Utilidad del Manual

- Muestra el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos cargos y niveles.
- Permite apreciar los niveles de autoridad, responsabilidad y reracionamiento de los diversos departamento, cargos, así como la identificación clara de sus funciones

-
- Coadyuba a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
 - Proporciona información base para futuras contrataciones, facilitando los procesos de reclutamiento, selección e integración de personal.
 - Ayuda a determinar las necesidades de capacitación.
 - Ayuda a establecer una estructura salarial adecuada a los niveles existentes y las responsabilidades asignadas a cada cargo.
 - Se convierte en instrumento de base de análisis y mejora de la estructura a futuro.
 - Orienta al funcionario en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades sin que se constituya en un impedimento para el desarrollo de un espíritu propositivo.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE FUNCIONES

SEPROMUR S.A.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
UNIDAD FUNCIONAL	DESCRIPCION
<p>DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>UNIDAD DE LA QUE DEPENDE:</p> <p>UNIDADES DEPENDIENTES:</p> <p>COORDINA INTERNAMENTE CON:</p> <p>COORDINA EXTERNAMENTE CON:</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>FUNCIONES:</p>	<p>Gerencia General</p> <p>1er. Nivel</p> <p>Ninguna (Sólo del Directorio)</p> <p>Departamento de Proyectos de Desarrollo y Departamento de Servicios Administrativos</p> <p>Clientes y Financiadores de Proyectos</p> <p>Cumplir con la Planificación Estratégica, los objetivos estratégicos y el POA de la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la Planificación estratégica y operativa 2. Analiza oportunidades de mercado (clientes) 3. Prepara propuestas y asigna recursos 4. Presenta propuestas y negocia 5. firma contratos 6. Supervisa la correcta ejecución de proyectos 7. Responde ante el Directorio por las intervenciones
SEPROMUR S.A.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y

	FUNCIONES
UNIDAD FUNCIONAL	DESCRIPCION
<p>DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>UNIDAD DE LA QUE DEPENDE:</p> <p>UNIDADES DEPENDIENTES:</p> <p>COORDINA INTERNAMENTE CON:</p> <p>COORDINA EXTERNAMENTE CON:</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>FUNCIONES:</p>	<p>Departamento de Proyectos de Desarrollo</p> <p>2do. Nivel</p> <p>Gerencia General</p> <p>Proyectos implementados de desarrollo</p> <p>Departamento de Servicios Administrativos</p> <p>Clientes y Financiadores de Proyectos</p> <p>Prestar Servicios relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de proyectos, pudiendo intervenir en preparación, elaboración e implementación - Fortalecimiento institucional y organizacional - Gestión de vínculos entre procesos productivos y mercados - Emprendimientos empresariales <p>8. Conformación de Equipos de trabajo</p> <p>9. Preparar apoyo logístico</p> <p>10. Elaborare POA de proyecto</p> <p>11. Ejecutar actividades</p> <p>12. Preparar informes</p> <p>13. Monitorear tareas y objetivos</p> <p>14. Realizar actividades de cierre</p>

SEPROMUR S.A.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
UNIDAD FUNCIONAL	DESCRIPCION
<p>DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>UNIDAD DE LA QUE DEPENDE:</p> <p>UNIDADES DEPENDIENTES:</p> <p>COORDINA INTERNAMENTE CON:</p> <p>COORDINA EXTERNAMENTE CON:</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>FUNCIONES:</p>	<p>Departamento de Servicios Administrativos</p> <p>2do. Nivel</p> <p>Gerencia General</p> <p>Proyectos implementados de servicios</p> <p>Departamento de Proyectos de Desarrollo</p> <p>Clientes y Financiadores de Proyectos</p> <p>Brindar soporte administrativo y financiero a la empresa y vender servicios relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soporte administrativo y financiero - Soporte tecnológico y sistemas logísticos - Gestión de financiamientos, cofinanciamientos y apalancamiento financiero <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer información financiera 2. Proveer y facilitar recursos para los proyectos (materiales y financieros) 3. Preparación de presupuesto institucional 4. Conformación de Equipos de trabajo 5. Preparar apoyo logístico 6. Elaborar POA de proyecto 7. Ejecutar actividades 8. Preparar informes 9. Monitorear tareas y objetivos 10. Realizar actividades de cierre

SEPROMUR S.A.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES
UNIDAD FUNCIONAL	DESCRIPCION
<p>DENOMINACION DE LA UNIDAD ORGANIZACIONAL:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>UNIDAD DE LA QUE DEPENDE:</p> <p>UNIDADES DEPENDIENTES:</p> <p>COORDINA INTERNAMENTE CON:</p> <p>COORDINA EXTERNAMENTE CON:</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>FUNCIONES:</p>	<p>Unidad de Proyecto</p> <p>3er Nivel</p> <p>Departamento de Proyectos de Desarrollo o Departamento de Servicios Administrativos</p> <p>Ninguno</p> <p>Otras Unidades de Proyecto</p> <p>Clientes y Financiadores de Proyectos</p> <p>Implementar proyectos de manera eficiente y efectiva</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformar equipo de trabajo 2. Elaborar POA de proyecto 3. Ejecutar actividades y tareas 4. Preparar informes 5. Monitorear tareas y objetivos 6. Realizar actividades de cierre

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO: SUPERVISA A : NATURALEZA: ATRIBUCIONES: NORMAS A CUMPLIR:	ASAMBLEA GENERAL Directorio Nacional y a Gerente General Es la autoridad máxima de la Empresa, puede ser de carácter ordinario o extraordinario. <ul style="list-style-type: none">- Nombrar y remover los Directores y Síndicos- Fijar remuneración de los Directores y Síndicos- Evaluar la Memoria Anual e informe de los Síndicos, Balance General y estados financieros y cuanto asunto relativo a la gestión de la sociedad- Efectuar la distribución de utilidades en caso contrario la determinación del tratamiento de pérdidas. Estatuto Orgánico

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</p> <p>DEPENDENCIA DE:</p> <p>SUPERVISA A :</p> <p>NATURALEZA:</p> <p>ATRIBUCIONES:</p>	<p>DIRECTORIO</p> <p>Asamblea General, ordinaria o extraordinaria</p> <p>Gerente General</p> <p>El Directorio se encargará de velar por el bienestar y salud institucional, asegurando una adecuada gestión a través del soporte ético, transparente y moral de quienes lo conforman.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ratificar el nombramiento y funciones del personal contratado a nivel administrativo y técnico - Proponer y aprobar proyectos y programas Administrativos y de servicios para su ejecución mediante los equipos dirigidos por Gerencia general - Conocer, analizar y aprobar el Plan Operativo Anual preparado por el Gerente General para presentación a la Junta General de acuerdo a los objetivos de la Sociedad - Conocer analizar y aprobar el informe anual y el balance económico que será elaborado por el Gerente General para ser presentado a la Junta de la Sociedad. - Resolver todos aquellos asuntos de importancia referidos a políticas internas y externas de la Sociedad de acuerdo a los objetivos y fines de la misma - Aprobar las normas y reglamentos que regulan el Régimen Interno de trabajo de la sociedad referente al comportamiento como desempeño laboral, la moral y ética de los funcionarios directivos y operativos de la Sociedad. - Aprobar el presupuesto general y o los presupuestos por área de formación, investigación o trabajo. - Aprobar presupuesto suplementario, aprobar el traspaso de partidas presupuestarias sometiendo a consideración y aprobación de la Junta General de la Sociedad. - Fiscalizar los ingresos y egresos en general de acuerdo a normas presupuestarias, establecidas en el presupuesto aprobado.

NORMAS A CUMPLIR:	<ul style="list-style-type: none">- Precautelar el derecho propietario de los bienes de la sociedad- Hacer cumplir las normas internas de la Sociedad por el personal Administrativo y Técnico- Fijar remuneración de los Directores y Síndicos- Evaluar la Memoria Anual e informe de los Síndicos, balance General y Estados Financieros y cuanto asunto relativo a la gestión de la sociedad- Efectuar la distribución de utilidades en caso contrario la determinación del tratamiento de pérdidas. <p>Estatuto Orgánico</p>
-------------------	--

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN:	Dirección
CATEGORIA:	Primer Nivel
DEPENDENCIA DE:	Directorio
SUPERVISA A :	Responsable de Proyectos, Responsable Servicios Administrativos y Secretaría
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Presidente del Directorio
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Representantes de ONG´s Internacionales, representantes de ONG´s Nacionales, representantes de financiadores, representantes de empresas privadas, alcaldes, prefectos y representantes de Organizaciones que representan a la sociedad civil
NATURALEZA:	Dirigir la construcción de una misión y visión compartida y definir la posición estratégica para alcanzarlas en el corto, mediano y largo plazo. Dirigir la interacción y comunicación entre los departamentos y unidades operativas de la empresa para facilitar el cumplimiento de la misión.
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar en coordinación con el Equipo Gerencial los procesos de planificación operativa acorde a la metodología institucional y siguiendo los lineamientos institucionales 2. Elaborar el presupuesto de la empresa en base a sus requerimientos y actividades planificadas, tomando como base los lineamientos institucionales. 3. Dar seguimiento estrecho al cumplimiento de las metas establecidas y las acciones previstas en la Planificación Operativa Anual, elaborando informes de avance trimestrales para el Directorio o según requerimientos. 4. Organizar el trabajo de la empresa, asegurando el cumplimiento de las funciones del personal de acuerdo a las

	<p>responsabilidades definidas para cada cargo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Dirigir el trabajo de la empresa, basado en principios de liderazgo participativo, orientando al personal hacia el cumplimiento de las metas trazadas. 6. Controlar que las actividades desarrolladas se enmarquen a los principios, políticas, normas, manuales, reglamentos y demás disposiciones institucionales vigentes, tanto en el área administrativa como operativa. 7. Dar seguimiento al cumplimiento de los informes emanados por el Sindico del Directorio. 8. Analizar la información económica y financiera reflejada en los estados financieros para la toma oportuna de decisiones. 9. Dar seguimiento estrecho a los problemas que se presentan en la empresa que afecten la integridad y los intereses empresariales, tomando decisiones oportunas y eficientes. 10. Asegurar el buen uso y mantenimiento de equipos, movibilidades, material y demás bienes institucionales, precautelando por su seguridad y manejo eficiente. 11. Investigar, nuevas áreas de expansión, determinando la capacidad de desarrollo de servicios, pronosticando la capacidad de realización de proyectos de desarrollo. 12. Definir las acciones promocionales necesarias para posicionar a la empresa en una mejor posición que la competencia. 13. Obtener información amplia y sistematizada sobre las acciones de la competencia. 14. Analizar el entorno económico y social regional, para evitar contingencias que puedan afectar los intereses de la empresa. 15. Representar a la empresa ante las autoridades e instituciones públicas y privadas, velando por la imagen y los intereses de la empresa. 16. Establecer procesos de negociación con instituciones públicas y privadas, generando oportunidades de desarrollo de proyectos. 17. Elaborar proyectos orientados a generar fondos y/o beneficios adicionales a la institución <p>ATRIBUCIONES: Posicionamiento de la empresa y representación de sus intereses.</p> <p>RESPONSABILIDADES: Planificación y Gestión</p>
--	---

NORMAS A CUMPLIR:	Estatuto de la empresa, reglamento interno y normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Implementación de la Planificación Institucional, cumplimiento de la Misión, Visión y POA Institucional
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Doctorado/Maestría Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas Gestión de Empresas Planificación Estratégica y Operativa Gestión de Proyectos Sistemas de Información Gerencial</p>
-EXPERIENCIA	<p>Formación Profesional (Grado de Especialización) Formación Profesional (Proyectos, Negocios) Conocimientos Centrales</p>
-OTROS CONOCIMIENTOS	<p>Ponderación de Formación y Experiencia Manejo de Sistemas Computacionales Especificar segundo idioma (Inglés)</p>
-OTRAS HABILIDADES	<p>Se pondera con mayor peso la experiencia (10 años) en relación a la formación</p> <p>Metodología de Gestión Resolución de Problemas Pensamiento sistémico y estratégico</p> <p>Habilidades de Comunicación Habilidades de Negociación y Acuerdo Habilidades para el Trabajo en Equipo</p>

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	SECRETARIA
UBICACIÓN:	Personal Operativo
CATEGORIA:	Quinto Nivel
DEPENDENCIA DE:	Gerente General
SUPERVISA A :	Ningún Cargo
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Responsable de Proyectos, Responsable de Servicios Administrativos, encargados de proyectos y asistentes de proyectos
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Toda persona externa que tenga contacto con la empresa
NATURALEZA:	Apoyar en las diversas tareas secretariales y otras relacionadas, requeridas por su supervisor, equipo, y demás clientes externos e internos de la empresa manteniendo un ambiente de cordialidad, colaboración, eficiencia y efectividad.
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de llamadas 2. Archivo de documentación institucional 3. Atención a clientes internos y externos 4. Control del personal 5. Elaboración de cartas y documentos
ATRIBUCIONES:	Ninguna
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener la documentación elaborada, recibida y enviada en un archivo ordenado. - Elaborar la documentación que sea requerida con eficiencia y eficacia.

	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar las llamadas telefónicas manteniendo la imagen de servicios de la organización - Atender a los clientes externos con amabilidad y eficiencia. - Coordinar con administración para contar con los recursos materiales necesarios para la efectiva realización de su trabajo.
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno y normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Eficiencia en archivo de documentación y en atención a clientes internos y externos
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Secretaria Ejecutiva (bilingüe si es el caso)</p> <p>Redacción</p> <p>Técnicas de Archivo físico y electrónico</p> <p>Atención al cliente</p> <p>Contabilidad básica</p> <p>Elaboración de Presupuestos (conocimientos básicos)</p>
-EXPERIENCIA	<p>Formación Profesional Técnico Medio</p> <p>Formación Profesional Secretaria Ejecutiva</p> <p>Formación y Experiencia</p> <p>Manejo de Sistemas computacionales</p> <p>Manejo del idioma Inglés</p>
-OTROS CONOCIMIENTOS	Experiencia de 2 años
-OTRAS HABILIDADES	<p>Servicio al cliente</p> <p>Redacción</p> <p>Habilidad de comunicación</p>

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
<p>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>CATEGORIA:</p> <p>DEPENDENCIA DE:</p> <p>SUPERVISA A :</p> <p>COORDINA INTERNAMENTE CON:</p> <p>COORDINA EXTERNAMENTE CON:</p> <p>NATURALEZA:</p> <p>FUNCIONES:</p>	<p>RESPONSABLE DE PROYECTOS DE DESARROLLO</p> <p>Responsable de Departamento</p> <p>Segundo Nivel</p> <p>Gerente General</p> <p>Encargado de Proyectos implementados,</p> <p>Gerente General y Responsable Servicios Administrativos</p> <p>Clientes Autoridades locales/nacionales Representantes de Instituciones Públicas y Privadas Proveedores de Bienes y Servicios</p> <p>Supervisar la implementación de proyectos con alta calidad técnica, de manera efectiva y eficiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar de proyectos de desarrollo 2. Dar cumplimiento y seguimiento a las disposiciones emanadas por Gerencia General. 3. Elaborar proyectos orientados a generar fondos y/o beneficios adicionales a la institución 4. Asegurar el buen uso y mantenimiento de equipos, movilidades, material y demás bienes institucionales, precautelando por su seguridad y manejo eficiente. 5. Desarrollar e implementar el POA de departamento 6. Ejecutar y dar seguimiento a los presupuestos de sus proyectos. 7. Preparar, negociar, iniciar, ejecutar, monitorear, cerrar proyectos de desarrollo

ATRIBUCIONES:	Supervisar los proyectos de su departamento
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la conformación de equipos idóneos para la implementación de los proyectos. - Supervisar el efectivo apoyo logístico, administrativo y contable que brindan las áreas administrativas contables a los proyectos - Supervisar al área de Servicios Administrativos en la administración y mejoras de los sistemas de presupuesto, contabilidad e información gerencial - Supervisar una efectiva elaboración de la estrategia y POA de los proyectos, tomando en cuenta la Planificación Estratégica. - Supervisar el mercadeo, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo - Supervisar la aplicación de procesos de cierre y transferencia de proyectos - Asegurar la elaboración de documentos, informes de avance, de medio termino y finales para los clientes
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno y normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Ejecución efectiva y eficiente de los proyectos de desarrollo Ampliación de la cartera de proyectos ejecutados
REQUISITOS DEL CARGO:	<p>-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:</p> <p>Postgrado / maestría Licenciatura en Economía, Ciencias Sociales, Ciencias Políticas Gestión de proyectos de Desarrollo Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos de Desarrollo Presupuestación Interpretación de Información Contable / Financiera Sistemas de Información Gerencial Sistemas de Costos Sistemas de Control Interno Calidad en el Servicio Manejo de sistemas Computacionales Dominio del idioma Inglés</p>

EXPERIENCIA	Se pondera con mayor peso la experiencia de 7 a 10 años
-OTROS CONOCIMIENTOS	Metodologías de Gestión Resolución de Problemas
-OTRAS HABILIDADES	Habilidades de Comunicación Habilidades de Negociación y Acuerdo Habilidades para el trabajo en Equipo

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	RESPONSABLE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
UBICACIÓN:	Responsable de Departamento
CATEGORIA:	Segundo Nivel
DEPENDENCIA DE:	Gerente General
SUPERVISA A :	Encargados de proyectos de su departamento y Auxiliar Administrativo
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Responsable de Proyectos y encargados de proyectos
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Clientes Instituciones públicas y privadas Proveedores de Bienes y Servicios Autoridades Nacionales en Temas Relacionadas con el área (Ej: Impuestos Internos)
NATURALEZA:	Supervisa temas financieros y administrativos. Supervisar la implementación de proyectos de servicios administrativos con alta calidad técnica, de manera efectiva y eficiente. Dirigir los procesos destinados a proveer de manera efectiva y eficiente servicios de soporte: logístico, administrativo y de información contable-financiera de forma oportuna para los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización.
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar cumplimiento y seguimiento a las disposiciones emanadas por Gerencia General. 2. Elaborar y analizar las proyecciones financieras (flujos de fondo) para determinar y garantizar la liquidez de la empresa. 3. Elaborar y analizar estados financieros para la toma oportuna de decisiones. 4. Desarrollar estrategias orientadas a garantizar la autosostenibilidad financiera, controlando el manejo de

<p>ATRIBUCIONES:</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p>	<p>ingresos y egresos de la misma, ajustando las acciones al POA y presupuesto establecido</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Velar por el buen manejo de las cuentas institucionales en las diferentes entidades financieras, entablando procesos adecuados de negociación que permitan beneficios adicionales a la institución. 6. proveer bienes y servicios de manera oportuna y eficiente 7. Asegurar el buen uso y mantenimiento de equipos, movilidades, material y demás bienes institucionales, precautelando por su seguridad y manejo eficiente. 8. Elaborar proyectos orientados a generar fondos y/o beneficios adicionales a la institución 9. Participar en los procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal, respetando y haciendo respetar las políticas definidas para el efecto, demostrando y garantizando en todo momento transparencia y objetividad para dotar a la empresa de personal calificado. <p>Supervisar temas financieros y administrativos de la empresa. Supervisar los proyectos de su departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer y analizar la información contable/ financiera y de bienes y servicios - Proveer a requerimiento de clientes información financiera requerida por los clientes. - Supervisar los procesos de administración de bienes y servicios, generación de información y control contable financiero. - Realizar control y seguimiento del uso adecuado de los recursos financieros a nivel nacional y regional - Supervisar la provisión oportuna y eficientemente, de bienes (equipos, materiales e insumos) - Liderizar y supervisar el trabajo del personal a su cargo - Supervisar una efectiva elaboración de la estrategia y POA de los proyectos, tomando en cuenta la Planificación Estratégica. - Supervisar el mercadeo, monitoreo y evaluación de los proyectos de desarrollo - Supervisar la aplicación de procesos de cierre y transferencia
--	---

	<p>de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la elaboración de documentos, informes de avance, de medio termino y finales para los clientes
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno y normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	<p>Facilitación de información financiera confiable, de manera oportuna para la toma de decisiones.</p> <p>Ejecución efectiva y eficiente de los proyectos de servicios administrativos</p> <p>Ampliación de la cartera de proyectos ejecutados</p>
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Postgrado / maestría (MBA)</p> <p>Titulado de Contaduría Pública, Economía, Administración u otras carreras del área Financiera.</p> <p>Contabilidad Avanzada</p> <p>Análisis Financiero</p> <p>Programas de Desarrollo</p> <p>Procesos de Bienes y Servicios</p> <p>Normas de los Financiadores</p> <p>Elaboración y Control Presupuestario</p> <p>Normativa y Legislación contable e impositiva</p> <p>Normativa relacionada con contratos civiles</p>
-EXPERIENCIA	Se da mayor ponderación a la experiencia de 10 años en relación a la formación
-OTROS CONOCIMIENTOS	<p>Metodologías de Gestión</p> <p>Resolución de Problemas</p> <p>Manejo de Sistemas Computacionales</p> <p>Manejo idioma Inglés</p>
-OTRAS HABILIDADES	<p>Habilidades de Comunicación</p> <p>Habilidades de Negociación y Acuerdo</p> <p>Habilidades para el trabajo en Equipo</p>

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
UBICACIÓN:	Personal Operativo
CATEGORIA:	Quinto Nivel
DEPENDENCIA DE:	Responsable de Servicios Administrativos
SUPERVISA A :	Ningún Cargo
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Secretaria, Responsables de departamento, encargados de proyectos y asistentes de proyectos
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Proveedores de bienes y Servicios
NATURALEZA:	Asegurar la provisión eficiente y oportuna de soporte administrativo (bienes y servicios) a los clientes internos, mediante un alto grado de coordinación y calidad en los servicios.
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo administrativo a los departamentos 2. Control de los activos institucionales 3. Provisión de bienes 4. Control de almacenes 5. Facilitación de servicios 6. Pago oportuno de luz, agua, teléfono 7. Seguridad de las oficinas
ATRIBUCIONES:	Dar soporte administrativo, bajo la supervisión del Responsable de Servicios Administrativos
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Proveer a los clientes internos, de manera eficiente y oportuna de bienes de la mejor calidad y al mejor costo de mercado. - Asegurar a los clientes internos y externos, la contratación de

	<p>servicios de la mejor calidad, al mejor costo, de manera eficiente y oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicar a correcta aplicación de los procesos establecidos en Bienes y Servicios. - Realizar control y seguimiento del uso adecuado de activos de la empresa. - Realizar seguimiento a las adquisiciones o contratación servicios.
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno y normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Eficiencia en el soporte administrativo
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Técnico Superior en Contabilidad General o Administración de Empresas Contabilidad en un nivel intermedio Información del Mercado de Proveedores Contratos y Proceso de contratación Normativas y Restricciones de Financiadores</p>
-EXPERIENCIA	Experiencia preferible de 3 años
-OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de Sistemas computacionales (activos, almacenes y contabilidad)
-OTRAS HABILIDADES	Conducción, Trámites

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ENCARGADO DE PROYECTO
UBICACIÓN:	Personal Técnico
CATEGORIA:	Tercer Nivel
DEPENDENCIA DE:	Responsable de Proyecto o Responsable de Servicios Administrativos
SUPERVISA A :	Asistentes de proyectos
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Auxiliar Administrativo y Secretaria,
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Clientes
NATURALEZA:	Coordinar y ejecutar las actividades técnicas de los proyectos
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución de la planificación de implementación de sus proyectos o servicios 2. Conformación de equipos de trabajo 3. Elaboración e implantación del POA de su proyecto o servicio 4. Preparación de informes 5. Control de recursos asignados. 6. Cumplimiento de alcances de trabajo y objetivos planteados por los clientes 7. Supervisión del equipo de trabajo a su cargo
ATRIBUCIONES:	Supervisar el proyecto a su cargo de manera eficiente y efectiva
RESPONSABILIDADES:	Participar en la elaboración del POA del proyecto y ejecutar sus actividades según lo definido, tomando en cuenta los roles estratégicos

	<p>Coordinar un trabajo egectiv y eficiente con sus supervisores y equipo de trabajo Capacitar al personal y a los beneficiarios participantes en el componente a su cargo. Apoyar en la evaluación y monitoreo del proyecto, elaborando los documentos de logros, resultados y lecciones aprendidas Asesorar y asistir técnicamente al personal relacionado con el proyecto Facilitar e impulsar la generación de ideas o procesos para nuevos proyectos.</p>
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno, normativa de financiadores, normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Logro de los objetivos planteados, alcanzando los resultados esperados por los clientes
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Licenciatura, Titulado de una Carrera Universitaria Formación profesional según requerimiento del proyecto Implementación de proyectos de desarrollo Control de presupuesto Características culturales y geográficas de la región de trabajo Área técnica específica.</p>
-EXPERIENCIA	Experiencia de 5 años, mínimo 2 años en supervisión de proyectos
-OTROS CONOCIMIENTOS	<p>Monitoreo y evaluación de proyectos Estadística Manejo de Sistemas Computacionales Manejo de otro idioma Aymara / Quechua</p>
-OTRAS HABILIDADES	<p>Conducción Negociación de conflictos</p>

SEPROMUR S.A.	DESCRIPCION DE CARGO
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE PROYECTO
UBICACIÓN:	Personal Técnico
CATEGORIA:	Cuarto Nivel
DEPENDENCIA DE:	Encargado de Proyecto
SUPERVISA A :	Ningún Cargo
COORDINA INTERNAMENTE CON:	Auxiliar Administrativo, Secretaria y otros asistentes de proyectos
COORDINA EXTERNAMENTE CON:	Clientes y personal de instituciones contratistas
NATURALEZA:	Ejecutar tareas asignadas en los proyectos
FUNCIONES:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecución de tareas asignadas con sentido de responsabilidad y compromiso 2. Coordinar acciones con el equipo de trabajo 3. Guiar sus acciones hacia la consecución de los objetivos y productos esperados 4. Preparación de informes 5. Documentar las intervenciones
ATRIBUCIONES:	Ejecutar las tareas asignadas de manera eficiente y efectiva
RESPONSABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar las actividades técnicas que logren los indicadores de impacto, efecto y proceso expresados en el marco lógico del proyecto. - Participar en la elaboración del POA del proyecto y ejecutar sus tareas según lo definido - Coordinar un trabajo efectivo y eficiente con sus supervisores y equipo de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a participantes en el componente a su cargo. - Apoyar en la evaluación y monitoreo del proyecto, elaborando los documentos de logros, resultados e informes solicitados - Asesorar y asistir técnicamente al personal relacionado con el proyecto - Facilitar e impulsar la generación de ideas o procesos para nuevos proyectos.
NORMAS A CUMPLIR:	Reglamento interno, normativa de financiadores, normas y procedimientos institucionales
RESULTADOS ESPERADOS:	Logro de los objetivos planteados, alcanzando los resultados esperados por los clientes
REQUISITOS DEL CARGO:	
-FORMACION PROFESIONAL O TECNICA:	<p>Técnico Superior o Titulado de una Carrera Universitaria Formación profesional según requerimiento del proyecto Implementación de proyectos de desarrollo Control de presupuesto Características culturales y geográficas de la región de trabajo</p>
-EXPERIENCIA	Experiencia de 3 años, mínimo 2 años en áreas similares
-OTROS CONOCIMIENTOS	<p>Manejo de Sistemas Computacionales Manejo de otro idioma Aymara / Quechua</p>
-OTRAS HABILIDADES	Conducción Vial

CAPITULO 12

12. CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO Y RECOMENDACIONES

En el proceso de elaboración del trabajo se fueron realizando una serie de actividades, que permitan tener una visión objetiva de la estrategia de la empresa así como los objetivos de la misma. Se realizo entrevistas a directivos de empresas consultoras como a algunos miembros del Directorio de SEpromur S.A.

Se consultó bibliografía de administración de empresas, gestión y auditoria administrativa para tener un soporte teórico sólido.

Se consulto documentación institucional como ser Testimonio de Constitución y Estatuto Orgánico.

El proceso de elaboración permite obtener un producto, el Manual de Estructura Organizativa y de Funciones que permitirá a la empresa tener un referente de su organización. Su uso, le permitirá una gestión del recurso humano eficiente ya que le permite tener los requisitos de cargo, niveles que le permitirá aplicar políticas salariales, entre otras bondades ya mencionados en el propio Manual.

Se recomienda la implementación de este manual en la empresa como una herramienta de su organización.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Agustín Ponce: *“Administración de Empresas, Teoría y Práctica”*, Editorial Limusa, México 1990

Comisión Académica ULS *“Taller Terminal Metodología de la Investigación”*, Universidad la Salle en Bolivia, La Paz Septiembre 2004

Decreto Supremo 28699, de fecha 01 de Mayo de 2006

Gabriel Fuentes, *“Gestión Gerencial”*, Universidad La Salle en Bolivia, La Paz Agosto 2004

Idalberto Chiavenato, *“Iniciación a la Administración General”*, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MEXICO S.A. 1994

Idalberto Chiavenato, *“Introducción a la teoría General de la Administración”*, McGRAW-HILL/, Edición Séptima, México 2006

Koontz Harold, Wehrich Heinz, *“Administración”*, Novena Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, 1990

Koontz Harold, Wehrich Heinz, *“Administración una Perspectiva Global”*, décima segunda Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2004

Luis Zegada Saavedra, *“El Asesor Laboral”*, 10ma. Edición, Mayo 2006

Marco A Dick, *“El Manual Práctico Laboral”*, Edit. Comunicaciones El País, 2001

Paola Portugal Morales, *“Control de Gestión”*, Universidad La Salle en Bolivia, La Paz, Mayo 2003

SEPORMUR S.A, *“Testimonio de Constitución No. 388/2005”* de fecha 15/06/05

SEPORMUR S.A, *“Acta de Aprobación de Estatuto Orgánico”* de fecha 24/02/2005

Stephen P. Robbins, *“Comportamiento Organizacional”*, PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A., Séptima Edición, México 1996

ANEXO

ENTREVISTA

I. ANALISIS DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO

A: Descripción

1. Describa cuales son los productos y servicios que SEPRMUR S.A. y cuál el propósito del mismo:

Productos/Servicios	Propósito

II. ANALISIS DEL MERCADO

- A. Mercado de Interés -¿Quiénes son los posibles clientes?, ¿Qué servicios y/o productos demandan?, y ¿A cuanto asciende el negocio? (especifico

1. Ofreceremos nuestros servicios y productos principalmente a (indique las entidades que pueden ser los compradores de nuestros servicios/o productos):

Sector	Indique los posibles clientes
ONGs	
Fundaciones	
Empresas Privadas	
Municipios	
Prefecturas	
Cooperación Internacional	
Gobierno	
Organizaciones económicas	
Otros	

2. Dentro de la entidad a ser posible cliente, y el servicio y/o producto identificado, a cuanto cree que asciende el costo del negocio identificado):

sector	especificar el costo del servicio y/o producto (identificado)

3. Nos concentramos en los clientes de acuerdo a:
- a. Líneas específicas de productos y/o servicios

AREAS DE INTERVENCION
PRODUCTOS
SERVICIOS

b. ¿Area geográfica? ¿Qué áreas?

--

c. ¿Alguna otra categoría?

--

B. Competencia

1. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Nombre	
Sector	
Ubicación/dirección	
Años en el Negocio	
Porcentaje del Mercado	
Precios/Estrategia	

Nombre	
Sector	
Ubicación/dirección	
Años en el Negocio	
Porcentaje del Mercado	
Precios/Estrategia	

Nombre	
Sector	
Ubicación/dirección	
Años en el Negocio	
Porcentaje del Mercado	
Precios/Estrategia	

2. ¿Cuán competitivo es el mercado y porque?

Calificación	Marque (X)	¿Por qué la calificación?
		Financiamiento actualmente restringido con perspectivas a reducción Muchos años en el mercado de proyectos Experiencia institucional y de su personal Valores agregados (especialidad, radio rural, etc.) Contactos con Municipios (a traves de proyectos de FM) Los competidores tienen estrategias de marketing institucional desarrollados Personal técnico y ejecutivo desarrollado en pro de situaciones actuales Lobby gerencial con su propia dinámica (gestión ejecutiva) Aspectos políticos y sectarios influyentes

3. Enumere a continuación puntos fuertes y puntos débiles que tendría la Empresa comparados con las de su competencia (considere las áreas como ubicación, tamaño de los recursos, reputación, servicios, personal, etc.):

Puntos fuertes	Puntos débiles

C. Ambiente

1. A continuación enumere algunos factores económicos importantes que afectarían a los productos o servicios (como crecimiento de la oferta, de la demanda, cambios en precios, tendencias del mercado, acceso a información, etc.)

2. A continuación enumere algunos factores legales importantes que afectarán nuestro mercado:

3. A continuación enumere algunos factores gubernamentales importantes:

4. A continuación enumere otros factores ambientales que afectarán nuestro mercado, pero sobre los cuales no tenemos control alguno:

III. ESTRATEGIAS DE MERCADEO – LA MEZCLA DEL MERCADO

A. Imagen

1. Primero, ¿Qué tipo de imagen queremos tener (como barato pero bueno, o como exclusivo, o la orientación hacia los clientes, o la calidad más alta, o la conveniencia, o la rapidez, o)?

--

- B. Características. Enumere las características de los productos y /o servicios que deben enfatizarse:

--

C. Precios

1. Cual debería ser la estrategia para fijar precios:

Precio sugerido	
Precio de mercado	
Mas bajo que la competencia	
Precio competitivo	
Otros	

2. ¿Estos precios están en conformidad con nuestra imagen?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Estos Precios cubrirían nuestros costos y un margen de ganancias?

SI		NO	
----	--	----	--

D. Servicios a los Clientes

1. Que servicios deberíamos proporcionar a nuestros clientes que le agregue valor a la empresa?

--

2. La competencia brinda los siguientes servicios:

--

E. Publicidad y Promoción

1. Que medios de publicidad y promoción sugiere y que prioridad (del 1-5)?

a. Televisión	
b. Radio	
c. Correo directo	
d. Contactos personales	
e. Web	
f. Periódicos	
g. Revistas	
h. Guía de Páginas Amarillas	
i. Carteles	
j. Otras (especifique)	

2. ¿Qué porcentaje del presupuesto total le designaría al mercadeo?

Mercadeo Institucional (o sea publicidad?)
--