

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA  
EMPRESA DE VIDRIOS Y ALUMINIOS



Reestructuración organizacional de la microempresa vidrios y aluminios cristal

Juan Carlos López Bolaños

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Pasto (Nariño)

Programa Administración de Empresas

Junio de 2022

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA  
EMPRESA DE VIDRIOS Y ALUMINIOS

Reestructuración organizacional en la microempresa vidrios y aluminios cristal

Juan Carlos López Bolaños

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Administrador de  
Empresas

Asesor(a)

Irina Margarita Jurado Paz

Mg. Administración de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Pasto (Nariño)

Programa Administración de Empresas

Junio de 2022

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

**Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico con todo fervor a Dios todo poderoso puesto que ha sido siempre el cimiento y pilar que soporta mi vida y de todo lo que en ella acontece y también dedico el esfuerzo en este proyecto a mi madre por ser parte de este sueño, que aunque ya no esté conmigo su amor, apoyo y esfuerzo fueron incondicionales, sé que ahora me apoyas desde el cielo madre querida motivándome cada día a seguir adelante venciendo obstáculos para llegar a la meta.

A mi hermano mayor y demás hermanos por brindarme su apoyo permanente que contribuyó a que avance poco a poco a la consecución de la meta.

*Juan Carlos López Belaños*

## PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE VIDRIOS Y ALUMINIOS

### **Agradecimientos**

Mi más sincero agradecimiento al ser que siempre ha sido mi pilar y cimiento en mi vida por dirigir nuestros caminos, bendecir cada una de las actividades que emprendemos a diario; Además, a la Corporación Universitaria UNIMINUTO, al área administrativa y social, por la oportunidad de formarnos como profesionales, a los administradores de empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.

Especialmente a Irina Margarita Jurado Paz asesora de mi proyecto de grado y al grupo de profesores, por enseñarme a incentivar me en este camino arduo, en el que se requiere de mucha motivación para seguir adelante, a cada uno de ellos que formaron parte de este proceso tan enriquecedor en mi vida.

Por ultimo mi agradecimiento es para mis compañeros de estudio y demás personas que contribuyeron de alguna u otra forma a conseguir tan valiosa meta como es la de culminar los estudios universitarios, gracias por brindarme su amistad y el apoyo en momento difíciles y compartir momentos agradables, a todos muchas gracias.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

**TABLA DE CONTENIDO**

Lista de tablas .....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos.....	10
Resumen.....	111
Abstract.....	133
Introducción .....	155
1. ASPECTOS GENERALES .....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
1.1.Tema.....	17
1.2. Línea de investigación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
1.3. Sublínea de investigación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
1.4.Problema.....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
1.5. Preguntas.....	18
1.6. Justificacion .....	19
1.7. Objetivos.....	20
1.7.1 <i>Objetivos general</i> .....	20
1.7.2 Objetivos específicos.....	20

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

2	MARCO REFERENCIAL .....	¡Error! Marcador no definido.1
2.1	Antecedentes específicos o investigativos .....	211
2.2	Marco contextual.....	266
2.2.1.	Generalidades. Descripción de la empresa.....	27
2.2.2.	Análisis de la industria.....	30
2.3	Marco teórico .....	333
2.3.1.	Ingeniería de sistemas.....	33
2.3.2.	Organización.....	35
2.3.3.	Principio organizativo.....	37
2.3.4.	Principio de unidad de mando.....	38
2.3.5.	Principio de equilibrio dirección - control.....	38
2.3.6.	La centralización y descentralización de funciones.....	39
2.3.7	Producción.....	39
2.4	Marco normativo.....	40
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	Técnicas (Instrumentos o herramientas) .....	44
3.2.	Investigación cualitativa.....	44
3.3.	Método del nivel teórico.....	45

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

3.4.	Método Inductivo.....	45
3.5.	La entrevista.....	45
3.6.	La observación.....	45
3.7.	Preguntas.....	45
3.8	Participantes .....	46
4	RESULTADOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 7
5	CONCLUSIONES.....	62
	Recomendaciones .....	63
	Referencias.....	64
	Anexos.....	67

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

**Lista de tablas**

- Tabla 1. Normatividad en Colombia dentro del sector construcción.....Paginas 40, 41
- Tabla 2. Cuestionario para miembros de la empresa..... Página 45
- Tabla 3. Preguntas y respuestas miembros de la empresa. ....Páginas 46, 47, 48, 49,50
- Tabla 4. Matriz FODA..... Página 54
- Tabla 5. Objetivo estratégico n°1..... Página 59
- Tabla 6. Objetivo estratégico n°2..... Página 60



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EMPRESA DE  
VIDRIOS Y ALUMINIOS

**Lista de figuras**

- Figura 1. Indicadores económicos alrededor de la construcción..... Página 28  
Figura 2. Estadísticas de licencias de construcción.....Página 30

**Lista de anexos**

Fotografías de las instalaciones de la empresa Vidrios y Aluminios en el Municipio de  
Chachagüi..... Página 66

### **Resumen**

Los planes de mejora son actividades importantes en la sociedad, estos contribuyen a mantener y mejorar el funcionamiento de una organización y como consecuencia de esto el nivel de vida de los consumidores es más aceptable. Además desempeña un papel importante en la economía global.

Actualmente el municipio de Chachagüi se ha visto afectado por la escases de materia prima, básicamente, la producción de vidrio que no supe la demanda de todo el país con tan solo dos únicas fabricas que existen en el país, siendo una barrera en este momento para la empresa vender más y funcionar con tranquilidad casi igual a la competencia. Con el paso de los días la situación mejora y la empresa recupera su ritmo en las actividades de producción, instalación y ventas.

Debido a la situación anterior y el peso de la competencia en el mercado del municipio Vidrios y Aluminios Cristal busca desarrollar un plan de mejora que contenga estrategias para mantenerse en el mercado. Como todos los esfuerzos no son suficientes, hubo la necesidad de hacer propuestas de mejora a través del autodiagnóstico de la empresa que permita determinar y ejecutar acciones de tipo administrativo y operativo que contribuyan a conseguir solidez en el mercado, considerando factores clave de éxito como: satisfacción al cliente, retención de clientes y brindar productos y servicios de calidad.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos y herramientas como consultas bibliográficas, revisión de documentos, observaciones directas al funcionamiento de la empresa, entrevistas al propietario y colaboradores para recolección de información con lo cual se tendría una visión más clara y fiable de las posibles determinaciones a tomar.

El tipo de investigación es a través del método inductivo con el cual se llevaría la interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas.

Se efectuó un análisis DOFA dando a conocer e identificar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Con la relación de dichos elementos, se construyó algunas estrategias encaminadas a mejorar los aspectos internos y externos, potenciando sus fortalezas, para aprovechar las oportunidades, reducir debilidades y neutralizar amenazas.

Por último, se realiza la propuesta de mejora formulando algunos objetivos estratégicos para el mejor funcionamiento de la empresa. Los objetivos estratégicos son:

1. Crear alianzas estratégicas con empresas constructoras, arquitectos y/o ingenieros con la finalidad de consolidar compromisos con la empresa y generen nuevos mercados.
2. Realizar un plan de capacitación al recurso humano con el propósito de mejorar las habilidades y destrezas de los trabajadores en la empresa lo cual tendrá un costo de...
3. Elaborar una filosofía organizacional con el fin de direccionar la empresa Vidrios y Aluminio Cristal.

Se determina entonces por último que el mejoramiento basado en dos objetivos planteados para la empresa Vidrios y Aluminios Cristal de municipio de Chachagüi.

En la parte final de este trabajo se presentan las conclusiones encontradas en el transcurso de la investigación junto al planteamiento de unas recomendaciones para la empresa que se espera sean tomada en cuenta por su propietario.

**Palabras clave:** Propuesta de mejora, estrategia, posicionamiento, mercado.

### **Abstract**

Improvement plans are important activities in society, these contribute to maintaining and improving the functioning of an organization and as a consequence of this, the standard of living of consumers is more acceptable. It also plays an important role in the global economy.

Currently the municipality of Chachagüi has been affected by the scarcity of raw materials, basically, the production of glass that does not meet the demand of the entire country with only two factories that exist in the country, being a barrier at this time for the company sell more and function with tranquility almost equal to the competition. As days go by, the situation improves and the company recovers its rhythm in production, installation and sales activities.

Due to the previous situation and the weight of the competition in the market of the municipality Vidrios y Vidrios Cristal seeks to develop an improvement plan that contains strategies to stay in the market. As all efforts are not enough, there was a need to make proposals for improvement through self-diagnosis of the company to determine and execute administrative and operational actions that contribute to achieving solidity in the market, considering key success factors such as: customer satisfaction, customer retention, and providing quality products and services.

For the development of this research, methods and tools were used such as bibliographical consultations, document review, direct observations of the company's operation, interviews with the owner and collaborators to collect information, which would provide a clearer and more reliable vision of the possible determinations to be made.

The type of research is through the inductive method with which the interpretation of the results obtained in the interviews would be carried out.

A SWOT analysis was carried out, revealing and identifying: strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company.

With the relationship of these elements, some strategies were built aimed at improving internal and external aspects, enhancing their strengths, to take advantage of opportunities, reduce weaknesses and neutralize threats.

Finally, the improvement proposal is made by formulating some strategic objectives for the best functioning of the company. The strategic objectives are:

1. Create strategic alliances with construction companies, architects and/or engineers in order to consolidate commitments with the company and generate new markets.

2. Carry out a training plan for human resources with the purpose of improving the abilities and skills of the workers in the company, which will have a cost that the company will make.

3. Develop an organizational philosophy in order to direct the company Vidrios y Aluminium Cristal.

It is then finally determined that the improvement based on two objectives set for the company Vidrios y Vidrios Vidrios in the municipality of Chachagüi.

In the final part of this work, the conclusions found in the course of the investigation are presented together with the proposal of some recommendations for the company that are expected to be taken into account by its owner.

Keywords: Proposal for improvement, strategy, positioning, market.

## **Introducción**

En Colombia la globalización, la estructura social y el mismo pluralismo son aspectos complejos, estamos atrapados en los cambios tecnológicos que distorsionan valores provocando un desarrollo desajustado a la realidad y que afectan a la economía del país.

Llevar a cabo unas estrategias se convierte en un proceso el cual una organización define su misión y visión de largo plazo, luego establece sus objetivos y estrategias para lograr obtener las metas propuestas, es muy relevante porque con ellos se prevé las eventualidades y cambios que puede proporcionar el futuro y establecer las herramientas necesarias para afrontarlos.

Con el desarrollo de unas estrategias bien elaboradas se obtiene una herramienta que permite a la organización ir un paso más adelante que la competencia, siendo más competitiva en su mercado, las técnicas son de mucha importancia para la empresa puesto que estas deben existir en ellas que beneficien al buen nombre e imagen de la misma.

Las empresas de del municipio de Chachagüi deben tomar en cuenta los cambios que sufren los modelos del entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local; que por estar ubicada al sur de Colombia ha sido apartada de los extremos de desarrollo mayoritario que tiene Colombia como son los departamentos de Nariño y Putumayo entre otros. Por lo tanto, utilizar uno de los mecanismos que contribuyan a ser más competitivas en el mercado a las empresas es el de crear estrategias.

Las circunstancias mencionadas han determinado que el municipio de Chachagüi, muy pocas empresas desarrollen sus actividades comerciales aplicando algún tipo de herramienta competitiva que aporten con el estudio y análisis de estrategias, que les permita crecer y desarrollarse de manera óptima, aumentando su rendimiento y capacidad en el mercado.

Para lo anterior el presente trabajo de investigación se orienta a ofrecer una propuesta de mejora organizacional para la Vidrios y Aluminios Cristal, tomando en cuenta como punta de partida la comercialización de vidrio y aluminio en el municipio de Chachagüi. Por lo tanto, se pretende a través del mismo generar aportes con el conocimiento adquirido en beneficio de la organización.

Se utilizó una metodología, empleando técnicas y métodos de investigación que contribuyeron a extraer la información requerida y necesaria para luego a través de una entrevista dirigida al gerente propietario y sus colaboradores por separado y en tiempos diferentes un total de 5 personas, a fin de delimitar los principales problemas y potencialidades de la empresa objeto de estudio.

Con los elementos analizados anteriormente mencionados se procedió a la construcción de la matriz DOFA, que sirvió como referente técnico para determinar las estrategias que contribuyan a establecer las acciones de mejora para la empresa Vidrios y Aluminios Cristal.

Dentro de la propuesta se delimitaron 2 objetivos estratégicos.



## **1. Aspectos generales**

### **1.1. Tema**

Líneas del sistema y sub líneas de investigación del programa de Administración de Empresas

### **1.2. Líneas de investigación**

Innovaciones sociales y productivas

### **1.3. Sublíneas de investigación**

Emprendimiento y Empresarismo

### **1.4. Problema**

Vidrios y Aluminios Cristal, surgió como una idea familiar con la intención de obtener beneficios económicos, de constituir una compañía que se encargara de la fabricación e instalación de estructuras en aluminio como puertas, ventanas , puertas ventanas, rejillas divisiones de baño y marcos, teniendo en cuenta su experiencia laboral, su conocimiento y sus diversos contactos dentro de esta industria.

La microempresa cuenta con 5 colaboradores, los cuales 1 pertenece al departamento de ventas y servicio al cliente, 2 a la gerencia y 2 colaboradores pertenecen a producción. Al igual que otras microempresas del sector no cuenta con una estructura organizacional adecuada, lo cual conlleva al mal uso de los recursos. El crecimiento de la construcción en el municipio de Chachagüi, ha generado y desarrollado esa competitividad entre los diferentes negocios comercializadores de aluminio y vidrios que suplen al sector de la construcción con sus productos y servicios a nivel local.

Vidrios y Aluminios Cristal, no se ha preparado para enfrentar un crecimiento del sector de la construcción, ya que no cuenta con una organización dentro de sus procesos administrativo

y operacional. Esta situación la conocen todos los colaboradores y su mismo gestor, se observan las falencias existentes en la estructura. Cuando no se cumple con las entregas, cuando no hay claridad de funciones en los colaboradores, cuando los clientes se quejan por incumplimientos o entregas cruzadas.

Vidrios y Aluminios Cristal, es una empresa ubicada en el municipio de Chachagüi dedicada a la comercialización y fabricación de productos de aluminio y vidrio, cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios entre los cuales se encuentra puertas corredizas, puertas ventana, puertas de baño, sostenedores de baño, cielo raso, y contempla el arte de vidrios templados que permite la elaboración e instalación de ventanas de tipo corredizas y proyectantes con accesorios y finos acabados.

El presente trabajo tiene como finalidad proponer una mejora en la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal del municipio de Chachagüi por medio de una reestructuración, teniendo en cuenta el análisis de direccionamiento estratégico de la empresa, la caracterización de los procesos y la aplicación de los conceptos de administración que se adquirieron durante la carrera de administración de empresas. De no adoptar y adaptar la propuesta y/o medidas de mejora en su organización administrativa operacional la empresa podría entrar en decadencia en un momento propicio y oportuno para la construcción en el municipio, realizando esfuerzos puede lograr su mejor desempeño de sus actividades de producción y servicio en la región, lo cual sería muy negativo para su rendimiento y desempeño de la empresa.

### **1.5. Preguntas**

¿Qué efectos o consecuencias ocasiona la reestructuración organizacional de la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal?

¿En qué influye la falta de una estructura organizacional en Vidrios y Aluminios Cristal?

¿Cómo contribuye una nueva estructura organización dentro de Vidrios y Aluminios Cristal?

Qué incidencias tiene la nueva estructura organizacional en las finanzas de Vidrios y Aluminios Cristal.

### **1.6. Justificación**

Vidrios y Aluminios Cristal es una microempresa de la localidad de Chachagüi que genera trabajo a sus 8 colaboradores y demás personas extras vinculadas al negocio, contribuyendo con esto a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y de sus familias, con este trabajo se pretende mejorar su infraestructura y con ello lograr posicionamiento empresarial con respecto a cumplimiento de trabajos y captar nuevos clientes dentro del sector de la construcción y afines que requieran productos y servicios de la empresa.

Todas la disposiciones actuales con las que se encuentra trabajando Vidrios y Aluminios Cristal, están a cargo de su propietario impuestas desde su inicio, Debido a su avance se ha visto obligado a realizar una reestructuración organizacional, para el bienestar de sus clientes tanto internos como externos con el fin de mejorar el control y la dirección que sobre ella la organización en su entorno.

Se busca mediante la investigación promover la aplicación de las teorías actuales y visionarias sobre el conocimiento existente en las ciencias de la administración que conlleven a replantear la organización, tanto administrativa como operacional, marginada desde su apertura de la empresa. Además, la investigación servirá de sustento para demostrar que la empresa carece de lineamientos de control y ejes transversales como son la visión, misión, objetivos, políticas empresariales, manuales y procedimiento administrativo y operativo que de no contar con los anteriores aspectos su reconocimiento, capacidad y desempeño serán

desfavorables para la empresa y perjudicial para los consumidores de sus productos y servicios dentro del sector de la construcción.

## **1.7. Objetivos**

**1.7.1 Objetivo general.** Reestructurar la organizacional de Vidrios y Aluminios Cristal en el municipio de Chachagüi mediante aplicación de herramientas de evaluación organizacional y la observación directa a fin de valorar el desempeño de la empresa en el sector de la construcción dentro del municipio.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal del municipio de Chachagüi que permita identificar factores de riesgo y así enfrentarlos mediante una reestructuración general.

Diseñar un plan de mejoramiento en donde la empresa Vidrios y Aluminios Cristal, adquiera ventaja competitiva y adquiera aún más reconocimiento por su mejora organizacional.

Buscar nuevas relaciones con nuevos proveedores que contribuyan con el fortalecimiento organizacional de la empresa brindando materias primas de calidad y precios favorables.

## **2. Marco referencial**

### **2.1 Antecedentes específicos o investigativos**

En esta parte de los antecedentes se relacionan a seis referentes investigativos, son trabajos de grado relevantes; poseen similitud con el tema del proyecto investigativo que tiene que ver con la organización y/o mejoramiento de las organizaciones, cuentan con algunos aspectos importantes que contribuirán en función de la mejora continua de la empresa objeto de estudio que se referenciaran al final de este trabajo.

Estudios confirman que la ausencia de una buena estructura organizacional trae diversas problemáticas que frenan el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por esta razón es necesario diseñar planes de mejoramiento de la estructura organizacional de las mismas.

Salazar (2012) propuso como trabajo de grado El diseño de un plan de mejoramiento organizacional para la empresa CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. E.S.P (CMA) (Medellín Colombia), la cual es una empresa prestadora de servicios públicos. Para cumplir con el propósito de este estudio se realizó un diagnóstico de la empresa mediante el uso de la herramienta FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el objetivo de identificar el tipo de oportunidades que presentaba la empresa. Además, se realizó una entrevista personalizada como herramienta para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, así como la velocidad de respuesta y apoyo del gerente propietario frente a las necesidades e identificar las oportunidades de mejora ante situaciones que funcionaban adecuadamente. El análisis mostro que las debilidades de CMA estaban relacionadas directamente con la gestión administrativa y la falta de estructura organizacional que pudiera garantizar el buen desempeño de las actividades principales de la empresa, así como la correcta toma de decisiones y direccionamiento de la misma. Estas debilidades son la razón principal de las amenazas que

enfrentaba la empresa. Por lo tanto, se propuso realizar ajustes a la estructura organizacional que tenía la empresa en ese momento, para mejorar los niveles de control operativo.

Un aspecto muy importante dentro de la reestructuración organizacional de la empresa “Vidrios y Aluminios Cristal” es la parte contable puesto que es de vital importancia saber si la empresa está generando utilidad o por el contrario está trabajando a pérdida con el desarrollo de sus actividades. Según (Herrera, Lira y Salinas, 2008) en su trabajo de grado, Diseño e implementación de un sistema contable en la empresa “Taller de Aluminio y Vidrio Olivas Gómez” determinaron en su estudio investigativo que el gerente propietario de la empresa Sr William Olivas Gámez no sabe con exactitud si obtiene Utilidad o Pérdida en sus operaciones, lo cual le impide la buena toma de decisiones y el desarrollo óptimo de su empresa en un mercado competitivo.

Producto del estudio se confirmó que la empresa hace falta un sistema de control adecuado para el manejo de las operaciones de la empresa, ya que las deficiencias en los controles trae consigo una serie de dificultades al momento de la toma de decisiones, los datos que esta empresa maneja no cooperan al desarrollo de las operaciones comerciales, dicho esto por lo siguiente: no se sabe el costo de producir cierto producto, lo cual incide directamente en el precio de venta y por ende en las utilidades. El control de efectivo existente en esta empresa no es confiable, dado que; las entradas de efectivo no se soportan a un control de la empresa, sino más bien es manejada por la persona que hace la operación, no se practica arqueos de caja, producto que el fondo no se maneja en lugar específico. Se constató que el control de los materiales no se lleva en tarjetas de control de inventario, lo que resulta no saber la existencia en bodega de materiales, al momento de retirarlos, es por esta razón el motivo a colaborar al desarrollo de la empresa “Taller de Aluminio y Vidrio Gómez”.

Así como el aspecto contable y financiero es importante en la estructura organizacional de una empresa, también van de la mano el tema del marketing y ventas. Granados Peña, Carmenza; Lozano González, Norma; García Arjona, Nubia (2008) En su tesis de grado, Diseño del “área de mercadeo y ventas” aplicable a la empresa aluminio y pvc Ceballos E. U. Realizaron un estudio de un diseño metodológico en el que se ejecutó un tipo de investigación descriptiva el cual se fundamentó en el análisis de la información de encuestas, textos de consulta e información de la empresa la cual arrojó los resultados de la hipótesis planteada por el equipo investigador. Adema se llevó a cabo un estudio técnico en el que se hizo un análisis de la empresa en su estructura organizacional, donde se evidenció la falta de mercadeo y ventas, se tomó algunas herramientas fundamentales para identificar los factores que influyen directamente en el desempeño de la empresa, con base en este análisis se inició el desarrollo de la propuesta del diseño del área de mercadeo y venta, en el que se establece cómo estará conformada la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades que desempeñan el personal implicado y todo lo relacionado con los procesos y procedimientos para la maximización de los recursos y optimización de sus ingresos.

Así como hay aspectos importantes como la parte contable, marketing y ventas para el buen funcionamiento de las organizaciones con las actividades que realizan según su naturaleza, también existen factores determinantes que contribuyen a la sostenibilidad de la empresa en el mercado cada vez más exigente y competitivo. Campos (2017). Plan de mejoramiento SIVAL A & A LTDA., dentro de sus investigaciones identificaron potenciales aspectos de innovación que pueden coadyuvar al crecimiento, fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa Capacitar al personal administrativo de la empresa en cada una de las áreas que soportan.

Incentivar la participación de todo el personal, promoviendo el compromiso y desarrollo de la empresa.

Mejorar la estructura organizacional y física de la empresa de acuerdo con la capacidad de sus integrantes.

Identificar nuevas oportunidades de desarrollo tecnológico que contribuya con la optimización de los recursos.

Actualizar y mejorar los paquetes contables e informáticos para optimizar la gestión de la información en la empresa.

Aplicar mejores prácticas en los procesos de producción y fabricación de los productos elaborados y comercializados.

Identificar nuevas oportunidades de negocio que permitan aumentar las líneas de atención.

Una vez propuestos los planes de mejoramiento de la estructura organizacional, estos deben ejecutarse. Ramos (2011) propuso en su trabajo de grado el diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa CREACIONES LAS DOS MM (Cali Colombia) la cual se dedicaba al diseño y confección de artículos de lencería para la cocina. Para cumplir con el propósito de este estudio exploratorio- descriptivo, se realizó la descripción de la empresa, el diagnóstico de la empresa (administrativa, producción y finanzas) y la observación y entrevista de los miembros de la empresa. Posteriormente se formuló y ejecutó e plan de mejoramiento para cada una de las áreas de CREACIONES LAS DOS MM. Teniendo en cuentas las dificultades encontradas en cada área, en aquellas donde fue posible aplicar el plan de mejoras alcanzadas



fueron evidentes. En cuanto al área administrativa la empresa no contaba con una planeación organizacional sólida y definida ni con un organigrama donde hubiese división de cargos o trabajo, después de aplicar el plan fue posible definir el direccionamiento estratégico para la empresa, el diseño del organigrama y manual de funciones correspondiente. De igual forma, en lo que respecta al área contable y financiera no manejaban una buena contabilidad y desconocían su situación financiera actual, después de aplicar el plan de mejoramiento se logró realizar durante dos meses consecutivos el análisis financiero de la empresa.

Con relación al crecimiento y revolución del sector de la construcción y arquitectura en el municipio de Chachagüi existen muchas empresa que prestan los mismos servicios, pero pocas son las que tienen una estructura sólida gracias a sus fundadores que no solo han sentido la necesidad de crecer en reconocimiento y posicionamiento sino también internamente buscando la mejora en sus procesos lo cual se logra por medio de una organización gerencial adecuada. Garzón (2018) “Plan estratégico para la empresa ferrarlas empresa unipersonal dedicada a la fabricación e instalación de acabados arquitectónicos de aluminio y vidrio ubicada en la ciudad de Bogotá D. C.”. En esta investigación encuentran que la empresa objeto de estudio, no cuenta con unos procesos o lineamientos internos bien definidos para el desarrollo de sus actividades, por ello, el proyecto estuvo enfocado en identificar dichas falencias y establecer un plan estratégico para hacer la correcciones necesarias y fomentar el mejoramiento continuo de esta organización.

Es de vital importancia conocer la opinión de los clientes y la percepción que hay externamente de la organización en general, por ello dentro de la metodología se realizaron encuestas, las cuales arrojaron que Ferroglass EU tiene problemas en cumplimiento de fechas de entrega o en tiempos de respuesta ante situaciones adversas, este dato corrobora que existen

falencias a nivel interno por ausencia de estandarización en los procesos, esto hace que una de las prioridades de la gerencia sea la elaboración de un mapa de cada uno de los procesos que se llevan a cabo y establecer manuales de funciones para cada cargo.

Los referentes investigativos, trabajos de grado, anteriormente mencionados en los antecedentes de este trabajo de grado denominado, reestructuración organizacional de la microempresa de vidrios y aluminios Cristal, se han tenido en cuenta y servirán como un soporte más y la orientación para el desarrollo del nuevo proyecto investigativo en mención puesto que, contribuyen en ideas, estrategias, metodologías y buenas prácticas en la gestión organizacional. Además, cuentan con el contenido y similitud acorde al desarrollo del nuevo proyecto.

El autor explica el origen de la problemática a la luz de las investigaciones recientes y específicas. Se trata de dar cuenta de los hallazgos más importantes que se tienen al momento sobre el tema. Estos hallazgos son los que se reportan en la literatura reflejada en los artículos de publicaciones arbitradas, libros especializados, y en menor medida disertaciones doctorales y tesis de maestría y ponencias presentadas en congresos (fuentes de alto valor académico). Requiere de una revisión cuidadosa, selectiva y adecuada de mínimo 6 referencias. Se espera que el estudiante haga un análisis crítico de esta literatura identificando inconsistencias, contradicciones, relaciones, etc.

## **2.2. Marco contextual**

La microempresa de aluminios y vidrios tiene claro el objetivo primordial en cuanto al desarrollo, mejoramiento y terminación de acabados en proyectos de vivienda; elaborando y prestando servicios de calidad que respondan satisfactoriamente a los gustos de presupuestos y necesidades de los clientes potenciales o reales. En la actualidad la microempresa

Vidrios y Aluminios Cristal elabora y presta sus servicios en el municipio de Chachagüi con un óptimo estándar de calidad aumentando su reconocimiento en el sector de la construcción.

***2.2.1. Generalidades. Descripción de la empresa.***

Vidrios y Aluminios Cristal es una organización que se dedica a la fabricación e instalación de productos en aluminio y vidrio en el sector tanto público como privado de la construcción contribuyendo en proyectos de vivienda, tanto en acabados como en remodelación de los espacios en función de sus actividades.

Se encuentra establecida desde el año 2010 con su respectivo registro único ante la Dian cuyo registro es el 98385427, tributa en la alcaldía de Chachagüi anualmente industria y comercio y el uso de suelos. Su propietario es el señor Raúl López, quien comenzó el negocio principalmente con la comercialización e instalación de vidrio, posteriormente vinculo como complemento a su labor y con la llegada de un experto la fabricación e instalación de todo lo relacionado al aluminio (puertas, ventanas, divisiones de baño, etc.). La microempresa sostiene un compromiso diario con los empleados y la comunidad del municipio de Chachagüi. A pulso abre cada vez más camino en medio de la competencia.

La manera como se adquiere la contratación de productos y/o servicios es de manera directa que va desde el maestro de obra hasta el ingeniero o arquitecto responsable de cierto proyecto de construcción con quienes se establecen acuerdos de pago para el desarrollo del trabajo. La empresa lo ha establecido de la siguiente forma:

60% como primer abono para dar comienzo al trabajo en lo que contempla compra de todo el material necesario para la elaboración de productos y así obtener un compromiso entre las partes.

20% más de abono a lo establecido en el acordado cuando la mayoría de los productos estén en el lugar de instalación.

El 20% restante se pagara cuando la totalidad de la instalación este completa y cumpla con lo establecido por las partes.

Vidrios y Aluminios Cristal hoy por hoy cuenta con un reconocimiento significativo por la seriedad y cumplimiento, reconocimiento que se ha logrado con mucho esfuerzo venciendo día a día las adversidades en el desarrollo de sus actividades. De lo obtenido en el transcurso de los días se ha ido dotando de equipos y herramientas necesarias para el desarrollo eficiente de las actividades de producción.

La misión de la empresa, es enfrentar los retos en el área de la construcción, proyectos arquitectónicos y de profesionales afines; ofreciendo un servicio de calidad para los clientes que encuentran en nuestros productos y servicios garantía y respaldo.

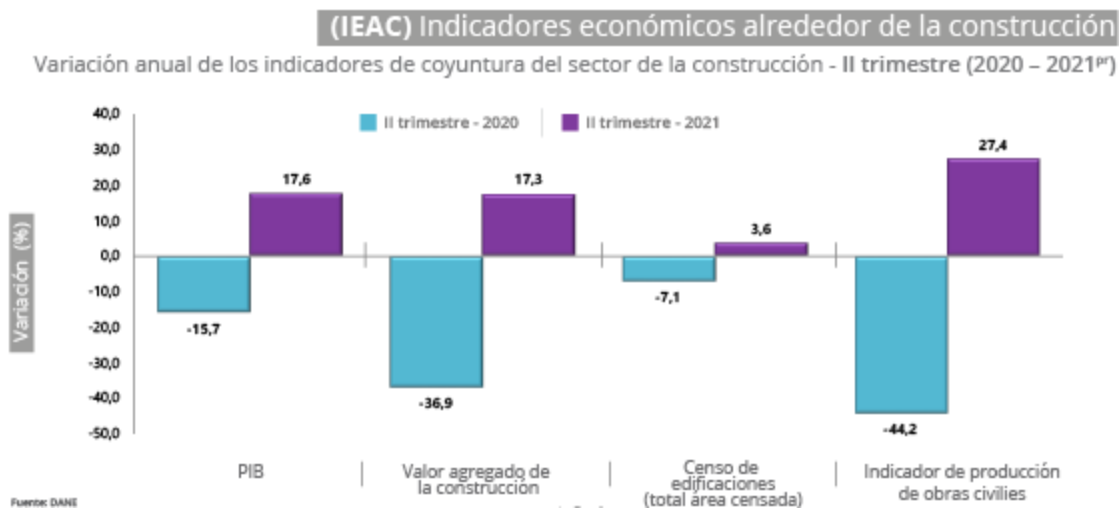
Actualmente la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal está conformada por 8 colaboradores con experiencia en el manejo de materiales tales como el aluminio y vidrio materias primas que son vitales en la operatividad del negocio.

A continuación, se presenta en la siguiente figura el análisis y la evolución del sector de la construcción en Colombia durante el periodo 2020 – 2021.

**Figura 1**

*Indicadores económicos alrededor de la construcción.*

*Variación anual de los indicadores de coyuntura del sector de la construcción – II trimestre de (2020 – 2021).*



**Figura 1.** Indicadores económicos alrededor de la construcción. Dane (2021).

En el segundo trimestre de 2021 (abril – junio), el PIB a precios constantes aumentó 17,6% con relación al mismo trimestre de 2020. Al analizar el resultado del valor agregado por grandes ramas de actividad, se observa un crecimiento de 17,3% del valor agregado del sector construcción. Este resultado se explica principalmente por la variación anual positiva presentada en el valor agregado de las edificaciones (15,9%), el valor agregado de las actividades especializadas (17,4%) y el valor agregado de las obras civiles (19,8%); situación ante la cual la microempresa Vidrios Y aluminios Cristal, objeto de estudio tiene gran oportunidad de aprovechar el panorama actual del país implementando mejoras continuas que agreguen valor a sus productos y servicios que oferta a sus clientes, generando diferencia y mayor posicionamiento.

### *2.2.2. Análisis de la i industria.*

El sector de la construcción en Colombia se clasifica en dos grandes líneas: la de la edificación, que se dedica a soluciones de vivienda; y la línea de obras civiles de infraestructura, la cual se desempeña en sectores tanto públicos como privados. Adicionalmente, es importante tener en cuenta las empresas que se relacionan como empresas conexas, que están ligas en forma directa o indirecta, es decir subsectores del sector de la construcción, como la carpintería, el aluminio, el acero, plomería, eléctricos, pinturas, concretos, entre otros.

Prestan 2018, realiza un análisis de la industria del sector de la construcción en el cual menciona que la construcción en Colombia no había tenido tanto éxito como lo ha hecho en los últimos seis años, como ha venido aportando e impulsando la economía del país, y por ende la calidad de vida de muchas personas, ya que la evolución que ha tenido año tras año frente a las materias primas porque se pasó de la época de la construcción de casas coloquiales a grandes edificaciones, parques industriales , empresas entre otras, las cuales requieren de muchos más insumos los cuales se mencionaban anteriormente como subsectores de la construcción, que han permitido el crecimiento constante económicamente del sector en general (Prestan, 2017)

Por lo anterior a continuación, se relacionan algunas características del sector de la construcción que se deben tener en cuenta:

El volumen del negocio de la construcción en el país representa un alto índice en el Producto Interno Bruto – PIB.

Las elevadas cifras de ventas posibilitan la obtención de importantes beneficios económicos y financieros.

La generación de altos ingresos comprado con otros sectores permite pagar altas sumas de impuestos frente a otros y por ende el nivel de endeudamiento también crece.

El sector emplea a gran número de trabajadores, siendo un factor de gran importancia para la economía del país (Prestan, 2018).

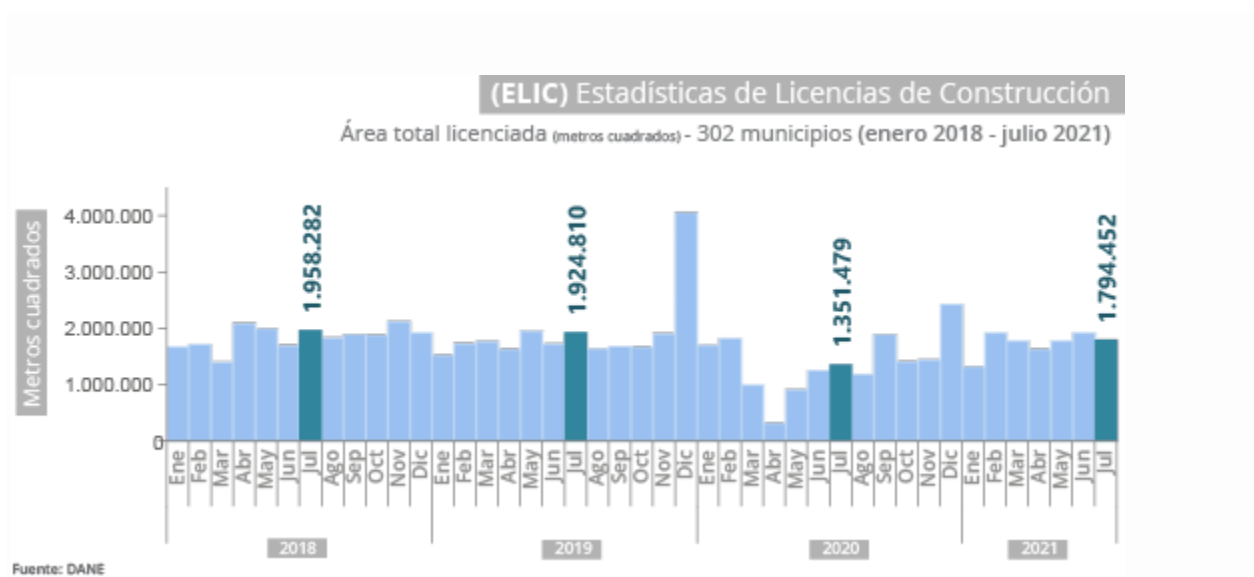
A continuación, se relacionan los datos presentados por el DANE donde indica el número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción en el periodo (2018 – 2021).

En julio de 2021 se licenciaron 1.794.452  $m^2$  para construcción, 442.973  $m^2$  más que en el mismo mes del año anterior (1.351.479  $m^2$ ), lo que significó un aumento de 32,8% en el área licenciada. Este resultado se explica por el incremento de 33, 8% en el área aprobada para vivienda y de 29,5% para los destinos no habitacionales.

**Figura 2**

*Estadísticas de licencias de construcción.*

*Área total licenciada (metros cuadrados) – 302 municipios (enero 2018 – 2021)*



**Figura 2.** Número de metros cuadrados que se licenciaron para construcción en el periodo 2018- 2021. Dane (2021).

En el periodo de análisis se aprobaron 1.394.084  $m^2$  para vivienda, lo que significó un aumento de 351.888  $m^2$  frente al mismo mes de 2020. Por otra parte, se aprobaron 400.368  $m^2$  para la construcción de destinos no habitacionales, lo que representó un aumento de 91.085  $m^2$  en comparación con julio del año anterior.

Teniendo en cuenta el panorama anterior, se observa un resultado positivo para la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal en el municipio de Chachagüi, debido al alto nivel de construcción de viviendas donde la empresa tendrá la oportunidad de ofrecer productos como puertas, ventanas, puertas ventanas, divisiones de baño en acrílico y vidrio templado, pasamanos, marquesinas, estructuras; y servicios de instalación relacionados al aluminio y vidrio. Por lo tanto, es necesario mejorar en aspectos organizacionales que contribuyan al desarrollo del negocio, es decir habrá más posibilidades de conseguir nuevos contratos respondiendo con trabajo de calidad.

Vidrios y aluminios Cristal del municipio de Chachagüi ha crecido gradualmente desde sus inicios, aproximadamente 10 años desde su apertura a cargo de su propietario el Señor Raúl López quien con seriedad, responsabilidad y cumplimiento que lo han caracterizado ha sabido incursionar de manera exitosa en el sector de la construcción. En todo este tiempo ha logrado conseguir reconocimiento dentro del municipio y fuera del él junto con sus colaboradores que esmeradamente venden y prestan servicios de óptima calidad. Actualmente en el municipio de Chachagüi donde funciona la empresa en un sector de fácil acceso; se desarrollan importantes proyectos de construcción tanto de interés público como privado que contribuyen al desarrollo del municipio. Por ejemplo, hace presencia en la parte sur del municipio la constructora C & M Constructora, la cual construye alrededor de 230 viviendas unifamiliares, se encuentran los ingenieros y arquitectos que llevan a cabo obras de construcción con particulares en el



municipio de Chachagüi los cuales tienen buenas referencias sobre el trabajo que se viene realizando en la empresa de vidrios y aluminios y desde luego se ha participado en muchas de las obras de vivienda, mejoramiento y/o remodelación de las mismas en torno al municipio de Chachagüi y algunos municipios vecinos.

Aproximadamente se encuentran en curso una serie de proyectos de construcción que van desde la vivienda de interés social, casas de descanso, lugares públicos hasta la edificación de grandes torres en el municipio que oscilan entre 30 y 35 construcciones sin contar con las que aún están en procesos de licitación y otras que han parado por falta de recursos del estado. Lo anterior quiere decir que debido al auge de la construcción en el país y el municipio Vidrios y Aluminios tendrá oportunidad para vender sus productos y prestar sus servicios de instalación de estos materiales como el vidrio y el aluminio que tanto se emplea hoy en día en las construcciones.

### **2.3. Marco teórico**

El marco teórico permitirá respaldar teóricamente la realización de un proceso de mejoramiento organizativo y productivo, al mismo tiempo entregara el hilo conductor de la investigación pues señala los hechos significativos que se deben estudiar, analizar y aplicar. Además, permite formular preguntas necesarias para el desarrollo de la investigación. Al indicar lo que ya ha sido observado, señalado implícitamente, áreas del conocimiento que no están exploradas, al mismo tiempo que brinda el marco conceptual a partir del cual, de ser el caso, se formulan las eventuales hipótesis. Este marco teórico será el respaldo para aquellas hipótesis.

#### **2.3.1. Ingeniería de sistema**

Toda empresa por pequeña que resulte según García (1983) se configuran como:

Verdaderas cajas negras transformando entradas de muy diversa naturaleza en salidas también diversas, como las entradas (materiales, mano de obra, flujo de dinero, información), procede del exterior y la salida (productos), brotan igualmente al exterior. Las empresas también se conciben como un sistema abierto en interrelación con el medio ambiente o entorno que la rodea, por ello es necesario que las mismas estén dotadas de un sistema de dirección que le permita conseguir sus objetivos. (p. 17)

Debido a que las empresas se conciben como sistemas abiertos por estar interaccionados con el medio, según Arthur D. Hall: (1925)

Un sistema es una serie de objetos con determinada relación entre esos objetos y dentro de sus atributos. Los objetos simplemente son la parte o el componente de un sistema y pueden ser de una variedad ilimitada. Los atributos son las propiedades de los objetos. (p. 94)

También la definición de sistemas se puede enunciar de acuerdo a Guillermo Gómez Ceja: (1994)

Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de la empresa. (p.326)

Para el caso objeto de estudio, se define como sistema la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal, siendo sus elementos los siguientes: Personal, infraestructura, herramientas, procesos de producción, equipos de trabajo y recursos financieros. Debido a la interrelación que poseen los sistemas con el medio (integrante), el cual según Arthur D, Hall: Para un determinado sistema el integrante es el conjunto de todos los objetos o los fenómenos exteriores al sistema:

una modificación cuyos atributos afectan al sistema y cuyos atributos se ven alterados por la forma de cómo se comporta el sistema. El integrante de nuestro sistema estará conformado por: Gobierno nacional, Transporte público, proveedores de aluminio, proveedores de vidrio, proveedores de accesorios, mayoristas – detallistas, competidores, resto de microempresas del ramo.

### ***2.3.2. Organización.***

Toda empresa grande, mediana o pequeña cualquiera que sea su actividad a que se dedica o se va a dedicar, necesariamente tiene que hacer buen uso de la función administrativa, conocida como organización, según Peter Drucker defina que: Organización es el proceso por el cual los gerentes ordenan el caos, resuelven conflictos entre personal referente a trabajo y responsabilidades y establecen ambiente satisfactorio para el grupo de trabajo. (Hall, 1962, p. 95)

El pequeño empresario aluminero, dirige su negocio de forma empírica, pero también hace uso de algunos conocimientos adquiridos en seminarios impartidos por los grandes proveedores de aluminio y vidrios. La estructura organizativa de este almacén de esta microempresa es informal, ya que este negocio es pequeño, con un número pequeño de colaboradores; que trabajan juntos, sus labores de trabajo son parecidas, el nivel cultural y educativo homogéneo, sus condiciones de vida similares. Todas estas son condiciones óptimas para permitir que nazca, se desarrolle y acreciente la organización informal. Es por todo lo anterior que se debe llevar a cabo un plan de mejoramiento organizacional y productivo tomando en cuenta la experiencia del pequeño empresario aluminero. (Fresco, 1984, p. 8)

La vida económica de una empresa, tiene su basamento en hechos reales, los que pueden ser sometidos a observación posteriormente analizarlos, y por último darle una valoración, por tanto cuando se quiere realizar la organización de una empresa es necesario conforme a Henry

Fayol. Proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materiales, herramientas, capital y personal. El propósito del mejoramiento organizacional y productivo es precisamente proveer a la microempresa de vidrios y aluminios de los elementos necesarios para su buen funcionamiento.

Cuando los principios básicos de la organización no se cumplen, los daños serán más cuantiosos, de acuerdo a Linqui Velásquez (1985):

“Los fracasos de una empresa, una obra o negociación son atribuibles al incumplimiento o no observancia de las leyes o principios existentes de la organización o funcionamiento, o sea no acatar el desarrollo sistematizado de las distintas fases de trabajo” (p.3).

En la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal el trabajo no está bien organizado, para el logro del máximo rendimiento del recurso humano y de materiales, no existe una revisión de la organización como tal, lo que genera un desconocimiento absoluto del rendimiento de la empresa en el sector y crear mejoras continuas por esto es necesario el mejoramiento organizacional y productivo, que permitirá dar solución a la problemática más relevante de esta microempresa.

Lo que conduce al éxito de una empresa es una buena y bien definida organización. De acuerdo al Linqui Velásquez. (1985):

Dentro de la organización de cualquier empresa de da existencia de varia funciones, como decir: organizar, vender, producir, y ejecución del trabajo por personas, llevar registros que permitan conocer la situación de la empresa y la forma de controlarla, así como también sus necesidades o requerimientos financieros, toda estas cosas son de vital importancia, sin restarle merito a ninguna de ellas. (p.4)

Ningún empresario puede esperar un desarrollo que satisfaga sus deseos y esfuerzos, si no le dedica el tiempo adecuado a la identificación de la estructura organizativa que necesita y que más le conviene.

Las empresas para la organización necesitan Según Gómez, Ceja. (1994):

“Establecer una serie de actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos y después coordinarlos con el propósito de hacer optima la cooperación humana, cuyo propósito es lograr un propósito en común” (p. 191).

Las funciones deben de existir de acuerdo a lo que es la empresa, es otra de las cosas que hay que considerar, en el caso de esta microempresa de vidrios y aluminios las funciones son establecidas directamente por el gerente propietario a los colaboradores.

Como complemento de estructura organizativa Emilio Soldevilla (1977) sostiene que:

Es conveniente elaborar un manual de organización que es una descripción escrita de todos los puestos de la empresa, de manera que la descripción se pueda limitar a señalar brevemente el nivel y canales de autoridad y las actividades básicas del puesto, pero también se pueden extender a referencias más detalladas sobre las funciones, relaciones y obligaciones de cada puesto de trabajo de una empresa. (p.209)

### 2.3.3. *Principio Organizativo.*

Los principios de la organización conocidos son: El principio de especialización:

”Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concretas se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”. (Reyes, 1978, p.213).

La microempresa de Vidrios y Aluminios Cristal no cumple con este principio ya que los trabajadores de producción se encargan de realizar todos los procesos de elaboración de los productos, una vez la materia prima ha sido recibida en el lugar de trabajo.

#### **2.3.4. Principio de unidad de mando**

“Para cada función debe existir un solo jefe”. (Reyes, 1978, p.214).

Se refiere a que de una misma materia no se tiene que recibir órdenes de dos personas diferentes. A cargo de esa función solamente debe estar al frente una persona que es a quien van a reportar los subalternos. En esta microempresa el tipo de autoridad es lineal, ya que los subalternos tienen un solo jefe para todos los aspectos, siendo el propietario el único que da las órdenes a los subalternos.

Las personas deben recibir órdenes únicamente de un jefe y deben ser responsables solo ante él. No cumplir con este principio daría como consecuencia confusión, ya que se podría recibir órdenes de varias personas, por decir algo el jefe superior; el cual no le corresponde hacerlo. El subalterno al recibir órdenes de su jefe y del jefe superior entraría en un conflicto. En el caso de la microempresa de vidrios y aluminios no sucedería el problema de traslape de funciones, ya que posee un solo dueño, el cual es quien se encarga de dirigir y controlar las funciones de la organización.

#### **2.3.5. Principio de Equilibrio dirección – control**

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles, para asegurar la unidad de mando”. (Reyes, 1978, p. 215)

El propietario de Vidrios y Aluminios Cristal determina junto con sus colaboradores las características del producto final, dirige como debe ser el ciclo productivo, y de cierto modo el

control de calidad y todo el desarrollo de las actividades se realizan básicamente y visualmente entre todos los miembros de la empresa.

### **2.3.6. La centralización y descentralización de funciones**

La centralización de función: “consiste en absorber varias o diversas responsabilidades, aparejadas con la autoridad, que a cada una le corresponda; no puede ni debe el mandato o poder ir solo, incluyéndolas obligaciones” (Velásquez, 1985, p.11)

La organización centralizada, se refiere a la concentración de autoridad y a la vez de responsabilidades. En esta microempresa de vidrios y aluminios, se observa que en su funcionamiento, se practica la centralización, la cual maneja el propietario.

La descentralización hay que entenderla como “una separación de autoridad entre dos o más personas, ha ocurrido concesión de mando a otros, se da, se otorga poder, pero acompañado de responsabilidades y obligaciones; es decir, la autoridad se ha dispersado en vez de estar centrada en un solo organismo o individuo” (Velásquez, 1985, p.12).

En la empresa vidrios y aluminios Cristal no existe lo que se denomina (planeación, organización, y control) las funciones y el desarrollo de las actividades se llevan a cabo por un grupo de personas que previamente tienen sus tareas; por lo tanto, se deben asignar cargos y responsabilidades en cada área, además, el gerente propietario debe contar con el respaldo de un colaborador conocedor de la empresa y capaz, que ante cualquier eventualidad se haga cargo temporalmente de las responsabilidades de la empresa.

### **2.3.7. Producción**

La microempresa de aluminios y vidrios Cristal se dedica a la elaboración de productos terminados en aluminio y vidrio tales como: ventanas, puertas, puertas ventanas, divisiones de

baño, instalaciones de vidrios templado en baños y vitrinas comerciales, marquesinas, marquetería en aluminio y poliuretano y elaboración de estructuras de baja complejidad.

Las empresas bien sean grandes o pequeñas, para permanecer en el mercado cada vez más competitivo y exigente deben pensar e incorporar nuevas metodologías y modos, que garanticen la productividad con menos recursos y sin comprometer la calidad de los productos sea cual fuere para el campo que se elaboren.

De igual forma George Kanawaty (1996):

Plantea que la productividad en la empresa puede estar afectada por diversos factores externos, así como varias deficiencias en su actividad o factores internos. Entre otros ejemplos los factores externos cabe mencionar la disponibilidad de materia prima y la mano de obra calificada, las políticas estatales relativas a la tributación y aranceles aduaneros, la infraestructura existente, la disponibilidad de capital. Estos factores externos quedan fuera del control del empleador. (p. 4)

El aumento de la productividad en una empresa lo determina el buen manejo de los recursos existentes en la empresa, desde la dotación y capacitación del personal, el equipamiento y adecuación de las instalaciones y el uso de técnicas y/o tecnologías que junto a las habilidades de sus colaboradores permitirán un buen desarrollo de la productividad de una empresa.

#### **2.4. Marco normativo**

A continuación, se relaciona la normatividad en Colombia que rige al sector de la construcción y la utilización de elementos como el vidrio y aluminio.



**Tabla 1**

*Normatividad en Colombia dentro del sector construcción*

Norma	Descripción	Incidencia
Decreto 683, 2018	EL gobierno Nacional también fijara las reglas para garantizar que las empresas cumplan plenamente las normas laborales en los procesos de tercerización.	Las empresas vincularan a sus colaboradores a todos los servicios de salud y parafiscales los cuales otorgan beneficios a los trabajadores con el desarrollo de sus actividades.
NSR - 10	Establece los parámetros y especificaciones arquitectónicas constructivas para los sistemas de cerramientos con vidrio.	Es la apuesta jurídica y técnica por la seguridad, la sostenibilidad, la sismo resistencia y la protección del consumidor final.
NTC 1578	Vidrios de seguridad en edificaciones.	Se considera de seguridad cuando al romperse existe la mínima posibilidad de astillarse y generar heridas.
Resolución 1409:2012	Establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.	Regularmente se realizan instalaciones riesgosas que ameritan el cuidado necesario para no salir lesionado después de una caída.
NTC 1835:1983	Higiene y seguridad. Protectores individuales de ojos. Filtros ultravioleta.	Tanto en la mesa de trabajo como en exposiciones a la intemperie son necesario los lentes de sol que reducen el

		riesgo de sufrir ceguera debido a los rayos ultravioleta
NTC 1825:1982	Higiene y seguridad. Protectores individuales de ojos.	Los protectores para los ojos reducen en un 99.9 % los accidentes ocasionados por esquirlas de vidrio.
NTC 1735:1982	Higiene y salud. Andamios tubulares.	Se utiliza este tipo de estructuras para llegar al punto de instalación los cuales facilitan el proceso.
GTC 45:2012	Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional.	Este número de instrucciones contiene el conocimiento necesario y minimizan los riesgos de seguridad y salud en el trabajo en las organizaciones.
NTC 2257:1987	Higiene y seguridad puntera protectora y entre suela para calzado de seguridad.	El calzado permite apoyarse con firmeza y seguridad cuando se transita en el lugar de trabajo.
NTC 5949:2012	Higiene y seguridad. Cascos de protección para la industria	El casco proporciona hasta cierto punto el riesgo de sufrir accidentes craneoencefálicos severos
NTC 18967:1985	Higiene y seguridad. Cinturones de seguridad.	El uso del cinturón permite distribuir las cargas y evita sufrir lesiones lumbares.
NTC 1733:2020	Equipos de protección respiratoria.	Debido a la emanación de polvo residual tanto del vidrio y aluminio es necesario usar tapabocas todo el tiempo.

El cumplimiento de la normatividad es pertinente para la empresa, ya que como se puede observar en las diferentes normas, resoluciones que rigen al sector, todas exigen atención en cuanto a seguridad y aplicabilidad en el cuidado de los colaboradores, se hace necesario un seguimiento y control, y estándares de calidad, los cuales no están bien consolidados en Vidrios y Aluminios Cristal, lo cual es de vital importancia realizar un mejoramiento organizacional de la microempresa ya que es necesario empezar a trabajar como empresa sostenible enfocada no solo en el crecimiento económico, sino en el emprendimiento social y adicional cabe resaltar que la seguridad es un tema de gran relevancia en este tipo de actividad económica ( sector construcción).

Por otra parte, se deduce que al no cumplir con esta serie de normas, la empresa está expuesta a procesos judiciales, lo que generaría desconfianza a nuevos clientes y existentes lo que reduciría la rentabilidad y acogida de la organización.

### **3. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación será no experimental ya que los fenómenos a observar serán tomados conforme a su entorno natural. Será de tipo descriptivo ya que el fin de estudio es describir los procesos que lleva a cabo la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal. Se considerará la información obtenida de fuentes primarias, el gerente propietario y sus colaboradores, la investigación será en un comienzo de tipo exploratoria ya que se investigarán los problemas que existen en la microempresa de vidrios y aluminios, con lo cual se quiere encontrar el real funcionamiento de la misma para posteriormente sugerir soluciones.

#### **3.2. Técnicas (Instrumentos o herramientas)**

Por las características del problema de investigación y objetivo del trabajo, el enfoque de investigación será cualitativa. Con el fin de comprobar la problemática del objeto de estudio se emplearán técnicas de investigación para obtener la información de los procesos que se ejecutan en la microempresa Vidrios y Aluminios Cristal del Municipio de Chachagüi y evidenciar sus posibles falencias. Por lo tanto, las técnicas de recolección de información serán las siguientes.

- Observación Directa a propietario y colaboradores del área principal de operaciones.
- Entrevista al gerente propietario quien a su vez es jefe, dirige y controla su empresa en todo su ámbito; así mismo, se tendrá la percepción de los empleados usando la técnica de la entrevista.

#### **3.3. Investigación cualitativa**

Según Rivero (2016), el método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos, discursos, respuestas abiertas para posterior interpretación de significados.

### **3.4. Método de nivel teórico**

Según Rivero (2016), Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares anteriormente expuestos en proyectos de investigaciones doble:

- 1.- Consiste en encontrar principios.
- 2.- sirve para descubrir consecuencias desconocidas.

### **3.5. Método Inductivo**

Según Rivero (2015), El método inductivo crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad lo que realiza es una especie de generalización sin tomar como medio a la lógica, puede conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

### **3.6. La entrevista**

Según Rivero (2015), la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

### **3.7. La observación**

Según Rivero (2015), menciona desde el punto de vista de técnicas de investigación social, la observación es un procedimiento de recolección de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente donde desarrolla normalmente sus actividades.

### **3.8. Preguntas**

A continuación se encuentra un listado de preguntas que se realizarán al propietario y sus colaboradores de la empresa que permitirán dimensionar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

**Tabla 2**

*Cuestionario para los miembros de la empresa Vidrios y aluminios Cristal*

PROPIETARIO	COLABORADORES
<p>1. ¿Podría usted contarnos como ha sido la formación de la empresa desde sus inicios hasta el día de hoy?</p> <p>2. ¿Durante todo este tiempo de constitución de Vidrios y Aluminios Cristal, cuáles han sido esos momentos que marcaron la historia de la empresa que produjeron el cambio y que han sido significativos para el reconocimiento del negocio?</p> <p>3. ¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro, en los 3 o 5 años con la organización dentro del sector de la construcción a nivel del municipio de Chachagüi y municipios cercanos?</p> <p>4 ¿Teniendo en cuenta el auge de la construcción en el municipio de Chachagüi, cuáles cree usted son sus principales desafíos a los que se enfrenta la organización en los próximos años?</p> <p>5 ¿Puede describir/hablarnos sobre las capacidades y/o fortalezas de la organización y cómo afronta las posibles debilidades existentes en la empresa?</p> <p>6 ¿Cree que es necesario un mejoramiento organizacional para su empresa?</p> <p>7 ¿Lleva control de las actividades operacionales de la organización?</p>	<p>1. ¿Hace cuánto está vinculado a la organización y que significa pertenecer a ella?</p> <p>2. ¿Por qué eligió trabajar en esta empresa y como se siente en ella?</p> <p>3. ¿El desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la organización se encuentran bien establecidas por el gerente propietario?</p> <p>4. ¿Trabajar en la empresa ha contribuido a sus aspiraciones personales?</p> <p>5. ¿Cómo se siente trabajando en las instalaciones de la empresa?</p> <p>6. ¿Qué cosas considera usted(s) hacen falta mejorar en la empresa?</p> <p>7. ¿Cómo ve usted el control de las actividades operacionales de la organización?</p>

### 3.9 Participantes

La población se encuentra conformada por los 8 colaboradores de la empresa Vidrios y Aluminios Cristal, y dirigido a una población un nivel económico medio. Estos sujetos de estudio permitirán obtener una representación significativa de las características de una población, puesto que se contara con los miembros con sus nombres que laboran dentro de Vidrios y Aluminios Cristal.

#### 4. Resultados

##### Análisis de trabajo de campo

##### *¿Qué se hizo? = entrevistas ¿Quiénes participaron?*

En el desarrollo de las entrevistas participaron tanto los colaboradores como el mismo propietario de la empresa quienes muy amablemente y de manera cordial accedieron a la realización respondiendo a cada una de las preguntas de acuerdo al marco de la investigación, con el fin de obtener detalles e información del lugar de trabajo. La entrevista para el propietario se llevó a cabo en su lugar de residencia mientras que a los colaboradores en las instalaciones de la empresa.

##### *¿Qué se preguntó?*

El objetivo principal de esta investigación es determinar que percepciones tienen los miembros sobre la empresa acerca de la situación actual de la misma y sobre un posible mejoramiento administrativo como operacional de Vidrios y Aluminios Cristal durante todo este tiempo de vinculación con la empresa. Con los resultados obtenidos de la entrevistas proponer acciones de mejora para esta organización. A continuación se describe las preguntas y respuestas tanto del propietario como de sus colaboradores en el siguiente cuadro.

**Tabla 3**

*Preguntas y respuestas a los miembros de Vidrios y Aluminios Cristal*

PROPIETARIO	COLABORADORES
<p><b>1.</b> ¿Podría usted contarnos como ha sido la formación de la empresa desde sus inicios hasta el día de hoy?</p> <p>El proceso fue difícil, el comienzo en un emprendimiento es duro, no existe experiencia suficiente y la incertidumbre al</p>	<p><b>1.</b> ¿Hace cuánto está vinculado a la organización y que significa pertenecer a ella?</p> <p>El personal de trabajo de la empresa está vinculado casi desde comienzo de la empresa lo quiere decir que no habido rotación de personal en los casi diez años de</p>

<p>inicio es constante. Afortunadamente contaba con algo de conocimiento en el negocio del vidrio cuando trabajaba en otro almacén de vidrio. Al cabo del tiempo se quiso emprender solo con recursos propios y la ayuda de un amigo quien animó a construir lo que es hoy en día el proyecto de vida que tanto beneficio ha generado para él y su familia en los casi diez años de funcionamiento. Aunque lleva casi diez años en el mercado de la construcción reconoce que falta mucho por mejorar en todos los aspectos para poder seguir creciendo en el sector y ser cada vez más competitivo.</p> <p><b>2. ¿Durante todo este tiempo de constitución de Vidrios y Aluminios Cristal, cuáles han sido esos momentos que marcaron la historia de la empresa que produjeron el cambio y que han sido significativos para el reconocimiento del negocio?</b></p> <p>Los momentos importantes para la empresa están marcados por dos acontecimientos los cuales quedaron en la memoria de su propietario y es cuando por primera vez llega el primer cargamento de vidrio a la empresa, alrededor de 800 metros cuadrados fue algo importante después de haber iniciado con algo mínimo tan solo eran 30 metros cuadrados en cuanto materia prima, la empresa ahora cuenta con inventario entre vidrio y aluminio</p>	<p>funcionamiento de la empresa. Los colaboradores son agradecidos con la oportunidad de trabajar y de pertenecer a la empresa pues para ellos significa contar con los recursos básicos necesarios para ellos y sus familias; es por esto que se han apropiado de las actividades de la empresa y todo lo realizan lo hacen con responsabilidad y esmero pensando el cliente permanente y potencial.</p> <p><b>2. ¿Por qué eligió trabajar en esta empresa y cómo se siente en ella?</b></p> <p>Debido a las circunstancias de desempleo y las pocas opciones laborales en el municipio de Chachagüi; trabajar en Vidrios y Aluminios Cristal resultaba mejor a no tener trabajo e ingresos para sobrevivir además, el trabajo es novedoso y se conoce sobre algo nuevo que contribuye al bienestar de las familias es por esto que trabajar en la vidriería es motivo de orgullo y agradecimiento pertenecer a la empresa.</p> <p><b>3. ¿El desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la organización se encuentran bien establecidas por el gerente propietario?</b></p> <p>Tanto los trabajadores operativos como instaladores realizan lo concerniente a su área de trabajo cuando se requiere de ayuda de las otras áreas se hace sin problemas para apoyar en las actividades bien sea de producción o instalación para dar más rendimiento a las</p>
---	--



<p>por encima de los 25 millones de pesos para su funcionamiento.</p> <p>El otro acontecimiento importante para la empresa es cuando deciden implementar como complemento a la labor de comercializar e instalar vidrio, es la carpintería de aluminio, con lo cual han ganado más reconocimiento y rendimiento en sus ventas puesto que, el sector de la construcción requería de este tipo de trabajo en los proyectos de edificación y remodelación en el municipio de Chachagüi.</p> <p><b>3.</b> ¿Cuáles son sus aspiraciones a futuro, en los 3 o 5 años con la empresa dentro del sector de la construcción en el municipio de Chachagüi y municipios vecinos?</p> <p>las aspiraciones en los próximos años son las de ampliar sus instalaciones, las cuales contengan algunas especificaciones técnicas, contrataría al menos dos personas más para trabajar en los nuevos espacios dándole más capacidad de respuesta a los clientes puesto que, el sector de la construcción está en pleno auge y la empresa necesita hacer ajustes y mejoras en la capacidad de respuesta adquiriendo también equipos y/o herramientas para laborar con eficiencia y calidad en los productos y servicios.</p> <p><b>4.</b> Teniendo en cuenta el auge de la construcción el municipio de Chachagüi. ¿Cuáles cree usted que son o es su principal</p>	<p>tareas que se vean acumuladas. Por lo general, existe un mínimo orden dirigido a la realización de las actividades de la empresa, y por supuesto que se puede mejorar en este aspecto y lo administrativo esa parte donde se requiere de más gestión para que haya un mejor direccionamiento para la empresa.</p> <p><b>4.</b> ¿Trabajar en la empresa ha contribuido a sus aspiraciones personales?</p> <p>El aporte de la empresa generando empleo a su colaboradores ha sido de gran apoyo puesto que, contribuye con los recursos necesarios, en el sustento de sus familias y aspiraciones mayores como la de construir casa propia, pagar estudios propios y de los hijos como también adquirir créditos para la compra de vehículo de transporte.</p> <p><b>5.</b> ¿Cómo se siente trabajando en las instalaciones de la empresa?</p> <p>Aunque el espacio donde se labora es pequeño, durante todo este tiempo en el que hemos venido trabajando en las instalaciones actuales se acomodan al lugar distribuyendo el espacio para que no haya tropiezos los unos con los otros y los diferentes elementos con los que se trabaja. Lo anterior no quiere decir que no prefieran trabajar en unas instalaciones más amplias, por supuesto que sí, sería lo ideal y esperan a que en un futuro próximo se cuente con un espacio más grande donde se</p>
--	---

<p>desafío a los que se enfrenta la empresa en los próximos años?</p> <p>El desafío es continuo y siempre en procura de mejorar con eficiencia y calidad en los productos y servicios puesto que, existen actualmente en el mercado del municipio de Chachagüi al menos tres competidores importantes que desarrollan actividades parecidas a las de empresa lo que obliga a estar atentos a nuevos desafíos y nuevos desarrollos en el mercado relacionados al negocio del vidrio y el aluminio. Es por esto que la empresa necesita dotarse tanto de equipos y de la capacidad de recurso humano para ser cada vez más competitivos.</p> <p><b>5. ¿Puede describir/contarnos sobre las capacidades y/fortalezas de la empresa y cómo afronta las actuales debilidades existentes en la empresa?</b></p> <p>Actualmente la empresa cuenta la capacidad básica necesaria de equipos y recurso humano para operar y atender de manera casi oportuna la demanda de trabajo en el sector. Lo anterior no quiere decir que la empresa este en óptimas condiciones carece del direccionamiento y control de las actividades tanto administrativas como de producción además, no cuenta con medio de transporte para productos y personal de trabajo propio lo cual es una desventaja para la empresa. Esta debilidad se asume contratando transporte</p>	<p>pueda almacenar más materia prima y haya espacio para moverse con más solvencia.</p> <p><b>6. ¿Qué cosas considera usted(s) hacen falta mejorar en la empresa?</b></p> <p>Como lo mencionan en la pregunta anterior, se han acoplado a la situación de la empresa, trabajando en sus instalaciones que aunque no son muy amplias han sabido acomodarse al espacio y realizan las actividades de producción con las herramientas básicas necesarias para dar cumplimiento a los requerimientos de los clientes. Para el mejor desarrollo de las tareas tanto de producción como administrativo es pertinente mejorar en estos aspectos. Adquirir nuevas herramientas modernas y tecnificadas, adquirir vehículos de transporte como son camioneta tipo estaca y moto. Por el lado del recurso humano, renovar al menos cada año la dotación de trabajo y vincular al personal a una ARL y demás normas establecidas por la ley que amparan al trabajador.</p> <p><b>7. ¿Cómo ve usted el control de las actividades operacionales de la organización?</b></p> <p>El área de producción hace lo mejor que puede, siendo autónomos en el área procurando dar cumplimiento a las actividades programadas para cierta orden de producción orientadas y dirigidas básicamente por su propietario según su</p>
---	--

<p>ajeno a la empresa generando gastos de tiempo y dinero.</p> <p><b>6.</b> ¿Cree que es necesario un mejoramiento organizacional para su empresa?</p> <p>Aunque la empresa opera con sus herramientas y equipo de trabajo básicos necesarios es importante, según su propietario, optimizar el proceso organizacional y de producción bien sea mejorando la actual capacidad de respuesta o adquiriendo nuevos equipos, realizando capacitaciones tanto para el propietario como para los colaboradores se contrataría una o dos personas que reforzarían las actividades de la empresa y de este modo incrementar la cuota de mercado en el municipio de Chachagüi dentro del sector de la construcción.</p> <p><b>7.</b> ¿Lleva control de las actividades operacionales de la organización?</p> <p>No tiene control administrativo y las actividades de producción son técnico manuales; se rescata en el proceso productivo los inventarios y el manejo de los costos de materias primas con los dos proveedores que tiene la empresa.</p>	<p>experiencia adquirida en el negocio; existe al menos un mínimo de control de la dirección operacional de la empresa cuando se realizan asignación de tareas y quienes las realizaran dentro del marco del cumplimiento como también se controla el inventario y el costo de los materiales para cierto tipo de proyecto.</p>
---	---

**¿Qué respondieron?**

***El propietario***

De acuerdo a la entrevista personalizada realizada al propietario de la empresa, reconoce que en su organización hace falta llevar a cabo procesos de dirección y control administrativo lo mismo para el proceso de producción que está muy quedado; igualmente la logística en lo que tiene que ver con los medios de transporte y la vinculación del personal a riesgos profesionales y demás nomas establecidas por la ley en Colombia.

Llevar a cabo acciones de mejora en su organización traería beneficios importantes que le darían más reconocimiento, aumentaría la calidad en los productos y servicios y su permanencia en el mercado se prolongaría debido a la buena gestión.

***Los colaboradores***

Aunque las respuestas a las preguntas hechas en la entrevista fueron muy limitadas por no decir escasas consideran, estar conformes trabajando para la empresa como también consideran que existen aspectos que podrían mejorar como es el caso de las prestaciones de ley y que la empresa debido al tiempo que lleva en el mercado debería pensar en tener instalaciones más amplias y contar con vehículos de transporte propios para no depender de transporte particular.

**¿Cuáles son los hallazgos más representativos?**

***El propietario***

Su visión de proyección es buena, puesto que tiene aspiraciones ambiciosas para los próximos años, la idea de ampliar o mejorar las instalaciones generaría al menos dos empleos más beneficiando a dos familias en el municipio. Sin embargo, la organización ha descuidado aspectos importantes de la misma con respecto al personal y la misma organización; el propietario es responsable de que sus colaboradores cuenten con su dotación de trabajo adecuadas y se cumpla lo establecido por ley como también facilitar el trabajo dotando de equipos y herramientas a la empresa; así mismo carece de una buena gestión de control administrativa porque desconoce acerca del tema y su implementación.

***Los colaboradores***

Existe en los colaboradores la falta de capacitación, la empresa no se preocupa por capacitar y adquirir algún tipo de actualización con relación al trabajo, bien sea en técnicas de fabricación, nuevos materiales, protección en el trabajo, ambiente laboral como la asesorías en atención al cliente y por último los colaboradores de la empresa no cuentan al menos con riesgos laborales (ARL) lo cual es básico y obligatorio cumplir con esta norma debido al tipo de trabajo que demanda mucho riesgo.

En definitiva los hallazgos más importantes dentro del análisis de trabajo de campo se destacan el desconocimiento del propietario acerca de la gestión administrativa que si bien, implementarla contribuiría de manera más eficaz y eficiente en las actividades que desarrolla la empresa. Toda la organización desde la planta física como son equipos, herramientas de trabajo e infraestructura; hasta el personal necesitan mejorar aún más para optimizar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

### **Análisis FODA**

A través de la herramienta de FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) atribuida a Albert S. Humphrey. La matriz es un método de planificación que debería ser aplicado por todas las organizaciones en apertura y/o funcionamiento, ya que permite tener enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de un negocio.

La FODA ayuda a buscar soluciones en aspectos negativos y logrando mejoras a los aspectos positivos. Adicionalmente provee un buen marco de referencia para revisar las estrategias, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocio o idea.

En el desarrollo de esta herramienta se realizó una clasificación de las debilidades y fortalezas la empresa Vidrios y Aluminios Cristal y las oportunidades y amenazas relacionadas con el mercado de vidrio y estructuras en aluminio para el posterior desarrollo de la herramienta.

En la elaboración de dicha herramienta estuvieron presentes tanto propietarios como colaboradores de la empresa con quienes se concluyó que:

#### ***Fortalezas***

Cada uno de los miembros de la organización conoce del mercado al que pertenece la empresa.

- El recurso humano cuenta con el conocimiento básico, emperico, y habilidades necesarias para la fabricación e instalación de los diferentes productos hechos en aluminio y vidrio.

- La empresa Vidrios y Aluminios Cristal; ofrece productos de calidad y excelentes características.
- Vidrios y Aluminios Cristal, cuenta con instalaciones adecuadas, materia prima e insumos necesarios para desarrollar las actividades.

### *Oportunidades*

- La industria del aluminio y del vidrio crece considerablemente.
- La organización cuenta con la posibilidad de mejorar sus productos actuales y diseñar otros para hacer frente a las necesidades de los clientes.
- El mercado actual en el municipio de Chachagüi no cuenta con un número grande de oferentes, que cubran los requerimientos y necesidades.
- Existe buena proyección positiva de la empresa en el sector de la construcción, lo que representaría adquirir más participación en el mercado.

### *Debilidades*

- No existe dirección estratégica en la empresa y aun no se define.
- La gestión administrativa de la empresa se enfoca básicamente en las ventas.
- No cuenta con apalancamiento financiero porque su propietario no lo ve necesario.
- La demanda de la empresa es variable.
- Los procesos de gestión de la empresa no son estándar.

### *Amenazas*

- Competidores de la capital de Nariño están entrando al mercado del municipio.
- Aumento del costo de las materias primas.
- La competencia de Vidrios y Aluminios Cristal esta mejor consolidada dentro del mercado.
- Elevado impuesto del IVA

**Tabla 4. Matriz FODA**

	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe dirección estratégica en la empresa y aun no se define.</li> <li>• La gestión administrativa de la empresa se enfoca básicamente en las ventas.</li> <li>• No cuenta con apalancamiento financiero porque su propietario no lo ve necesario.</li> <li>• La demanda de la empresa es variable.</li> <li>• Los procesos de gestión de la empresa no son estándar.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno de los miembros de la organización conocen del mercado al que pertenece la empresa.</li> <li>• El recurso humano cuenta con el conocimiento básico, emperico, y habilidades necesarias para la fabricación e instalación de los diferentes productos hechos en aluminio y vidrio.</li> </ul> <p>La empresa Vidrios y Aluminios Cristal; ofrece productos de calidad y excelentes características.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidrios y Aluminios Cristal, cuenta con instalaciones adecuadas, materia prima e insumos necesarios para desarrollar las actividades.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria del aluminio y del vidrio crece considerablemente.</li> <li>• La organización cuneta con la posibilidad de mejorar sus productos actuales y diseñar otros para hacer frente a las necesidades de los clientes.</li> <li>• El mercado actual en el municipio de Chachagüi no cuenta con un número grande de oferentes, que cubran los requerimientos y necesidades.</li> <li>• Existe buena proyección positiva de la empresa en el sector de la construcción, lo que representaría adquirir más participación en el mercado.</li> </ul>	<p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar nuevos mercados para que apoyen el crecimiento de la empresa.</li> <li>• Establecer convenios con proveedores existentes y nuevos para minimizar costos.</li> <li>• Crear programas de publicidad para atraer nuevos clientes y generar más ingresos por las ventas.</li> </ul>	<p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer una filosofía empresarial.</li> <li>• Hacer un proceso de seguimiento y evaluación de la calidad de los productos y servicios ofertados por la empresa.</li> <li>• Establecer una estrategia de precios competitivos en el mercado.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores de la capital de Nariño están entrando al mercado del municipio.</li> <li>• Aumento del costo de las materias primas.</li> <li>• La competencia de Vidrios y Aluminios Cristal esta mejor consolidada dentro del mercado.</li> <li>• Elevado impuesto del IVA</li> </ul>	<p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar las buenas relaciones con los proveedores, con el fin de formalizar acuerdos en posibles financiamientos de compra de mercancías.</li> </ul>	<p><b>Estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear vínculos comerciales con entidades tanto públicas, como privadas del sector de la construcción que permita ofrecer los productos y servicios.</li> </ul>

Con el desarrollo de la matriz DOFA se puede concluir que Vidrios y Aluminios Cristal, con la adopción de las estrategias establecidas en la matriz podrá mantener y mejorar las fortalezas con las que cuenta actualmente, deberá trabajar fuertemente para disminuir las debilidades en lo posible eliminarlas, en el caso de las amenazas debe tratar de controlar, alejar o en caso contrario adaptarse a las amenazas del entorno que la rodea y por último canalizar los esfuerzos y recursos aprovechando las oportunidades que el sector de la construcción ofrece.

### **Propuesta de mejora para Vidrios y Aluminios Cristal**

La propuesta de mejora para la empresa es el resultado del diagnóstico empresarial realizado en las dos únicas áreas que componen a la empresa como son la dirección a cargo de su propietario y la de producción donde se encuentran los colaboradores, tiene la finalidad de identificar las necesidades más importantes que le permitan a la empresa ser más competitiva en el mercado del municipio de Chachagüi, mejorando ciertos aspectos específicos, como la planeación estratégica, dirección, control y aspectos operacionales.

Teniendo en cuenta lo anterior se propone para la empresa la siguiente planeación estratégica.

#### ***Planeación estratégica***

La planeación estratégica define las estrategias que la empresa implementara para lograr una meta o un objetivo. Estas estrategias deben planearse teniendo en cuenta las necesidades que tiene la empresa, anticipándose a los diversos riesgos que le puede traer el mercado, y enfocados siempre a aprovechar los beneficios y oportunidades que este brinda.

Para el desarrollo de la planeación estratégica cabe destacar que la empresa Vidrios y Aluminios Cristal, desde sus inicios en 2010, no define formalmente el aspecto de la planeación,



a lo que este trabajo servirá como apoyo a un enfoque acertado sobre su direccionamiento estratégico.

### ***Misión***

Vidrios y Aluminios Cristal es una empresa familiar original del municipio de Chachagüi la cual genera soluciones en el sector de la construcción, cristaliza y hace realidad la imaginación y los proyectos bien sean grandes o pequeños de nuestros clientes en espacios adecuados donde elaboramos productos en carpintería de aluminios.; satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y proveedores, con vocación de continuidad y compromiso al servicio de los demás.

### ***Visión***

Vidrios y Aluminios Cristal desea ser para el año 2025 una empresa reconocida en la fabricación y distribución de productos de marquetería, acrílico y aluminio, de tal forma que seamos uno de los principales proveedores de servicios de corte, instalación y elaborados de productos en vidrio en el municipio de Chachagüi y municipios cercanos, tales como Taminango y San Lorenzo.

### ***Objetivos estratégicos.***

- Crear alianzas estratégicas con empresas constructoras, arquitectos y/o ingenieros dentro y fuera del municipios con la finalidad de consolidar compromisos con la empresa y generen nuevos mercados.
- Ampliar mercado a través de la identificación de nuevos segmentos de clientes y el desarrollo de nuevas líneas de producción.

### ***Ambiente de Trabajo***

La empresa cuenta con instalaciones adecuadas, aunque no muy amplias, se facilitan para el desarrollo de las actividades operacionales y de dirección aunque puede mejorar sus espacios de trabajo realizando mejor la distribución y reacomodando los diferentes equipos de trabajo lo cual generaría más armonía y apariencia al lugar de trabajo para quienes trabajan y quienes lo visitan.

Se propone a la empresa realizar periódicamente (6 meses) evaluaciones de clima laboral por medio de encuestas a los colaboradores, con el fin de conocer el grado de satisfacción en su entorno de trabajo. Dentro de estos espacios de reunión entre los miembros de la empresa socializar acerca de sus necesidades, inconformidades y sugerencias para la empresa que contribuyan con el pleno desarrollo de las actividades de la mejor manera y que haya crecimiento de la misma en aspectos tanto administrativos como operacionales.

### ***Control de calidad de los productos.***

La organización a pesar su experiencia obtenida empíricamente y el desarrollo de sus actividades y productos aceptables debe realizar control de calidad estricto revisando que las materias primas y productos cumplan con las características establecidas en un contrato de elaboración e instalación acordadas con el cliente; en cuanto a diseño, color, estructura de los productos terminados y cuidados de los mismos a lo cual se propone estar vigilante en este aspecto desde la compra de las materias primas para evitar contratiempos con los clientes.

### ***Estructura organizacional***

Aunque la empresa no cuenta con una estructura organizacional y un organigrama establecido; actúa con la estructura tradicional de modo vertical por lo que se identifica una unidad de mando a cargo de su propietario quien toma absolutamente todas las decisiones de la empresa.

### *Dirección*

La dirección de la empresa, como en todos los aspectos de la misma se hace espontáneamente y sin rumbo, por lo tanto, la toma de decisiones y la creación de estrategias son muy escasas en la organización lo cual le daría a la empresa más valor en el mercado debido a su nueva proyección que genera una buena dirección. La falta de toma de decisiones en la empresa Vidrios y Aluminios Cristal le impide el progreso y expandirse en el mercado con nuevas, propuestas e instalaciones más amplias en la región que proyecten el crecimiento de la empresa a lo cual se sugiere revisar el pensamiento y negación para hacer las cosas.

<b>Objetivo N° 1.</b> Ampliar mercado a través de la identificación de nuevos segmentos de clientes y el desarrollo de nuevas líneas de producción.							
META	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLE
Incrementar las ventas en el presente año (2022) en un 20% en comparación al año inmediatamente anterior.	Entrenamiento dirigido a los colaboradores en innovación relacionada al manejo de vidrio y aluminio.	<p><b>Colaboradores</b></p> <p>Formar en el uso de herramientas, maquinaria y equipo moderno para el área de producción.</p> <p>Identificar nuevos segmentos de mercados.</p> <p>Realizar una investigación de mercados para identificar nuevas líneas de productos o servicios que la empresa puede ofrecer</p> <p>Formación para los colaboradores en atención y retención de clientes.</p>	<p>Espacios físicos.</p> <p>Facilitadores.</p> <p>Orientadores.</p> <p>Investigadores de mercados.</p> <p>Equipos de cómputo.</p> <p>Maquinaria y equipos.</p> <p>Herramientas de aprendizaje.</p>	6 meses	\$10.000.000	<p>•Incremento de las ventas</p> <p>•Incremento de los clientes aluminio doméstico, comercial y estructural</p> <p>• Nivel de satisfacción del cliente.</p>	Equipo de trabajo con el acompañamiento de un asesor.
	Diseñar nuevas líneas de productos o servicios para ser ofertados a los clientes actuales y nuevos segmentos de mercado.	Mejorar el servicio post-venta	<p><b>Propietario</b></p> <p>• Asesoría administrativa, manejo de procesadores e internet para el propietario</p>		3 meses	\$2.000.000	

<b>Objetivo N° 2.</b> Crear alianzas estratégicas con empresas constructoras, arquitectos y/o ingenieros con la finalidad de consolidar compromisos con la empresa y generen nuevos mercados.							
META	ESTRATEGIA	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR	RESPONSABLES
Obtener mínimo 10 contratos anuales entre constructoras, particulares, ingenieros y/o arquitectos	Trabajar con un margen moderado en costos de producción lo cual se manejaría con los proveedores que ofrezcan los precios más bajos. Reducir el margen de utilidad del 40% a un 37% en proyectos nuevos de construcción, remodelación o mejoras.	Cumplir con el pleno desarrollo de los productos e instalación bajo las condiciones estipuladas en los convenios. Cumplir con garantía durante los dos primeros meses después de la instalación de productos establecido en convenio.	Planta y equipo adecuados para responder a la demanda de trabajo.  Personal eficiente.	2 años	\$ 3000.000	Incremento en las cotizaciones de proyectos con particulares y/o entidades.  Incremento en la venta de puertas y ventanas en sistemas corredizos en carpintería de aluminio.	Gerente propietario

## 5. Conclusiones

Después de realizar el presente trabajo de carácter investigativo referente a la organización tanto administrativa como operacional de la empresa Vidrios y Aluminios Cristal del municipio de Chachagüi se determinan las siguientes conclusiones.

La empresa ha trabajado de manera empírico artesanal durante su existencia que le han permitido avanzar considerablemente y conseguir reconocimiento en el municipio de Chachagüi, requiere hoy en día ser aún más tecnificada apoyarse en la tecnología y en procesos administrativos para pequeñas y/o microempresas, que le permitirán aumentar ventaja competitiva en el sector de la construcción. Además, teniendo en cuenta aspectos externos e internos, utilizando herramienta de análisis (DOFA) la empresa cuenta con la capacidad y los recursos para lograr una buena composición organizativa puesto que, actualmente existe gran oportunidad de crecer y avanzar debido al auge del sector de la construcción en el municipio que permite ampliar mercado y captar nuevos clientes para sus productos y servicios.

El desarrollo de un plan de mejora para la empresa significa crear nuevas oportunidades de mercado, obtener nuevos clientes, estar más capacitados para atender la demanda y enfrentar retos y nuevos compromisos en un sector cada vez más competitivo y exigente como el sector de la construcción en el municipio de Chachagüi. Por lo tanto, es el momento de actuar tomando decisiones para beneficio de la empresa y una de ellas es crear estrategias que conlleven a consolidar un mercado con nuevos clientes en el sector de la construcción en el municipio.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta el gran auge de la construcción en el municipio de Chachagüi es importante que la empresa se adapte a un proceso administrativo que permita el mejoramiento organizacional pueda ver y analizar cómo marcha la empresa desarrollando sus actividades al servicio del sector de la construcción.

Aunque la empresa cuenta con espacios propios para el desarrollo de sus actividades es importante ampliar y adecuar su infraestructura física para almacenar mayor cantidad de materia prima y la operación sea aún más cómoda y tecnificada para responder más eficientemente en tiempos, calidad en los productos e instalaciones.

Se recomienda de manera inmediata que la empresa obtenga un mejor medio de transporte y más capacitado, para el transporte de sus productos a los lugares de instalación y no depender de este servicio a través de ajenos.

Es de vital importancia que los miembros de la empresa se reúnan periódicamente para observar y analizar sobre el desarrollo de las actividades de la empresa y sobre los nuevos cambios después de una posible reorganización.

Es de vital importancia que cuando la empresa adquiera mayor importancia de posición por su calidad en los productos y servicios mantenga su calidez con los clientes, buscar alternativas de nuevos productos, y buscar ampliar mercado.

En lo posible crear un espacio de post venta que permita captar algunas percepciones tanto de productos y servicios que tengan los clientes hacia la empresa.

### Referencias

- Campos Ardila, J. C. y Garzón Macías, J. M. (2017). *Plan de mejoramiento empresarial integral SIVAL A&A Ltda.* [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomas] Repositorio institucional, Universidad Santo Tomas.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10555/Campos2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos Cruz, A. G. y Zambrano Mendoza, N. B. (2018). *Diseño de procesos operativos de la empresa Vidrialum en la ciudad de Santo Domingo.* [Tesis, Universidad de Guayaquil. Repositorio institucional Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/27488/1/TESIS%20Nathy%20-%20Anita%20C1.pdf>
- Fresco, J. c. (1984). *Organización y estructura para la PYME.* Ediciones Macchi.
- García, M. (1983) *Planificación de la producción de la PYME.* Ibérico Europea de Ediciones.
- Garzón Ávila, C. J. (2018) *Plan Estratégico para la empresa Ferroglass Empresa Unipersonal dedicada a la fabricación e instalación de acabados arquitectónicos de aluminio y vidrio ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.* [Trabajo de grado, Universidad La Gran Colombia]. Repositorio Institucional – Universidad La Gran Colombia.  
[https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4232/Plan\\_Ferroglass\\_acabados\\_Bogot% c3 %a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ugc.edu.co/bitstream/handle/11396/4232/Plan_Ferroglass_acabados_Bogot%c3%a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez Ceja, G. (1994) *Planeación y Organización de Empresa.* Edicol.
- Granados Peña, Carmenza; Lozano González, Norma; García Arjona, Nubia (2008). *Diseño del “área de mercadeo y ventas” aplicable a la empresa aluminios y pvc Ceballos E. U.*



[Tesis, Corporación Universitaria UNIMINUTO] Repositorio Institucional, UNIMINUTO.

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/1776>

Hall, Arthur D. (1962) *Ingeniería de Sistemas*. Editorial continental S.A.

Herrera, Lira y Salinas. (2008). *Diseño e implementación de un sistema contable en la empresa Taller de Aluminio y Vidrio Olivas Gómez, ubicada en la ciudad de León* [Tesis, Universidad Nacional de Nicaragua] Repositorio Institucional, UNAN- León.

[http://abaco.uca.edu.sv/opacbf/verdetalle\\_.php?idobra=6790&searchType=titulos&searchText=linqui,velasquez&tipomaterial=0&cc=0&tipob=3](http://abaco.uca.edu.sv/opacbf/verdetalle_.php?idobra=6790&searchType=titulos&searchText=linqui,velasquez&tipomaterial=0&cc=0&tipob=3)

<https://acealu.com/aceal/category/normatividad/>

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1362/GonzalezVelasquez-LiliaIsabel-2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>

Larrañeta, Juan G; Onieva, Luis. (1996) *Introducción al estudio del trabajo*. Limusa.

Prestan Serrano Carlos Javier. (2018, febrero 28). *Análisis del Sector de la Construcción en Colombia*.

Ramos Arévalo, D.M. (2011) *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa Creaciones las Dos MM* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente]

[https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/16.pdf](https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf)

Reyes, Ponce, A. (1978) *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. Limusa, S.A.

Salazar, J. A. (2012) *Diseño de un plan de mejoramiento organizacional para la empresa CAUCASIA MEDIO AMBIENTE S.A. E. S.P.* [Trabajo de grado, Universidad ICESI]

[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/68648/1/salazar\\_dise%C3%B1o\\_plan\\_2012.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68648/1/salazar_dise%C3%B1o_plan_2012.pdf)

Soldevilla, E. (1977). *Teorías y Técnicas de la Organización Empresarial*. Hispano Europa.

Velásquez Linqui, A. U. (1985) *La pequeña empresa Manufacturera del Subsector Calzado* [Trabajo de Grado. Universidad Centroamericana UCA]

**Anexos**



Imágenes de las instalaciones de la empresa Vidrios y aluminios Cristal en el municipio de Chachagüi.