

Efectos de la ausencia de una estructura administrativa



Efectos de la ausencia de una estructura administrativa definida en los resultados organizacionales: el caso de la empresa SURTILLANTAS LA GUACA S.A.S. Del Municipio de Dosquebradas

Leidy Tatiana Loaiza Arias

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Eje Cafetero

Sede / Centro Tutorial Pereira (Risaralda)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2019

Efectos de la ausencia de una estructura administrativa

Efectos de la ausencia de una estructura administrativa definida en los resultados organizacionales: el caso de la empresa SURTILLANTAS LA GUACA S.A.S. Del Municipio De Dosquebradas

Leidy Tatiana Loaiza Arias

Monografía Presentada como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)  
Werner Mauricio Montoya  
Administrador de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Vicerrectoría Regional Eje Cafetero  
Sede / Centro Tutorial Pereira (Risaralda)  
Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2019

## Dedicatoria

A mi familia, por su amor y su fuerza

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por ser guía y fortaleza en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia, sabiduría y salud para lograr con éxito las metas propuestas.

A la Universidad Minuto de Dios- Pereira, agradezco todos los conocimientos alcanzados durante el proceso de formación, los cuales han sido de gran aporte para mi crecimiento personal y profesional.

A todas las personas que hicieron posible la realización de esta monografía y que estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres y tristes. Estas palabras son para ustedes. A mi madre y mi abuela por todo su amor y apoyo, gracias por darme la autonomía para desenvolverme como persona.

A los docentes Werner Mauricio Montoya, Diego Fernando Serna y Juan Carlos Mejía, por su apoyo y orientación en la realización de este trabajo.

## Contenido

Lista de tablas .....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción .....	10
CAPÍTULO I .....	12
1 Marco referencial.....	12
1.1 Hacia una estructura administrativa definida.....	12
1.1.1 La administración clásica.....	12
1.1.2 Los desafíos que enfrentan las organizaciones .....	13
1.1.3 Cultura organizacional .....	13
1.1.4 Estructuras administrativas .....	14
1.1.5 Hacia una organización exitosa .....	15
1.1.6 Hacia el desarrollo organizacional.....	15
1.1.7 Administración estratégica.....	16
1.1.8 Planeación estratégica, táctica y contingente.....	17
1.1.9 Gerencia integral.....	18
1.1.10 Que es la planeación táctica? .....	19
1.1.11 Toma de decisiones.....	20
CAPITULO II.....	22
2 Análisis de perfil de capacidad interna de la empresa Surtillantas “La Guaca” SAS .....	22
2.1 Matriz EFI .....	24
2.1.1 Tabla1 .....	24
2.2 Diagnóstico de capacidad interna.....	26
2.2.1 <i>Tabla 2</i> .....	26
2.2.2 Tabla 3 .....	27
2.2.3 Tabla 4 .....	28
2.2.4 Tabla 5 .....	29

2.2.5	Tabla 6 .....	30
CAPITULO III.....		31
3	Justificación.....	31
4	Definición del problema .....	32
4.1	Delimitación del problema.....	32
4.1.1	Espacio o territorio: Municipio de Dosquebradas, Risaralda, Colombia.....	32
4.1.2	Tiempo: Año 2019 .....	32
4.1.3	Población: Empresa Surtillantas “LA GUACA” S.A.S.....	32
4.2	Pregunta de investigación.....	32
4.3	Planteamiento del problema .....	33
5	Objetivos.....	35
5.1	Objetivo general .....	35
5.1.1	Objetivos específicos .....	35
CAPÍTULO IV.....		36
6	Marco metodológico.....	36
6.1	Tipo de investigación .....	36
6.2	Enfoques mixtos.....	37
CAPITULO V.....		38
7	Conclusiones.....	38
8	Recomendaciones .....	40
Referencias.....		41

**Lista de tablas**

2.1.1	<i>Tabla 1</i>	24
2.2.1	<i>Tabla 2</i>	26
2.2.2	<i>Tabla 3</i>	27
2.2.3	<i>Tabla 4</i>	28
2.2.4	<i>Tabla 5</i>	29
2.2.5	<i>Tabla 6</i>	30

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación establece los efectos negativos en la empresa Surtillantas la Guaca S.A.S, en la ciudad de Dosquebradas, Risaralda, para el año 2019, debido a la ausencia de una estructura organizacional administrativa. De igual manera, este trabajo categoriza algunos conceptos generales de las teorías de administración de empresas con el objetivo de incorporar dichos conceptos y definir una estrategia organizacional para esta empresa. Así mismo se diagnostica, mediante una evaluación estratégica, el estado actual de la estructura administrativa de la empresa. Por último se realizan algunas recomendaciones para mejorar la operatividad y los procesos de la organización

*Palabras clave: Estructura administrativa, resultados organizacionales, evaluación estratégica*



## **Abstract**

The present research project establishes the negative effects in la Guaca S.A.S Tire Company in the city of Dosquebradas, Risaralda in 2019, due to the absence of an administrative organizational structure. In the same way, this project categorizes some general concepts of theories of business administration with the objective of incorporating said concepts and defining an organizational strategy for this company. At the same time, this study diagnoses, through a strategic evaluation, the present state of the administrative structure of the company. Finally, this study makes some recommendations to improve the operation and the processes of the organization.

*Keywords: Administrative structure, organizational results, strategic evaluation*

## Introducción

El entorno actual de las empresas y de las grandes estructuras organizadas coexiste con un mundo cada vez más competitivo, que se integra al panorama de la globalización, caracterizado por el intercambio económico acelerado, el desarrollo y la aplicación de las nuevas tecnologías, la cual afecta a todos los ámbitos de la sociedad. Debido a esto, cada vez se hace más necesario fortalecer la gestión administrativa para responder a los cambios abruptos y nuevas necesidades del mercado, que sea más eficiente en todas las áreas, y en todo tipo de empresas – manufactureros o servicios- por lo tanto, la presente investigación busca establecer los efectos de la ausencia de una estructura administrativa definida en los resultados organizacionales de la empresa Surtillantas “La Guaca” S.A.S. de la ciudad de Dosquebradas, Risaralda, para el año 2019, además, desea categorizar algunos conceptos generales de las teorías de la administración con el objeto determinar las consecuencias a nivel organizacional para el mismo y diagnosticar, mediante la evaluación estratégica, el estado actual de la estructura de la empresa.

Por último, se determina los efectos que tiene la ausencia de la estructura administrativa en la empresa con los resultados de una organización (teoría administrativa), siempre que se pudo identificar el manejo inadecuado de los procesos administrativos internos, los cuales afectan, como se le sugiere a la empresa, el desempeño de los colaboradores, por motivos tales como la desinformación, la poca capacitación y el desconocimiento de las funciones, por lo que a la gerencia de Surtillantas “La Guaca” se recomienda, al final del documento, diseñar y aplicar una estructura administrativa y desarrollar un plan estratégico enfocado a las metas de los directivos,

además de definir políticas internas de cartera, inventarios, flujo de efectivo para mejorar los indicadores financieros. A su vez, el de capacitar al personal técnico y de servicio al cliente.

## CAPÍTULO I

### 1 Marco referencial

#### 1.1 Hacia una estructura administrativa definida

##### 1.1.1 La administración clásica

Quando el ser humano aprendió a dominar ciertos elementos como el fuego, el agua, la tierra, debió estimar tanto su poder que desde entonces discutimos los asuntos del control de los mismos, ya que la administración no es otra cosa que un control de la fuerza y la proyección social de la misma, es un control de las finanzas, de los bienes, del capital humano, es análisis.

Quizá sea en la época colonial donde más énfasis tuvo la administración, pero fue específicamente en el siglo XIX que surgió como campo de estudio, teniendo como principales figuras a Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Frank B. Gilbreth (1868-1924), Lilian M. Gilbreth (1878-1972), Henry L Gantt (1861-1919), Mary Parker Follet (1868-1933) y Henry Fayol (1841-1925), quienes coinciden, ante todo, en un control exhaustivo a todos los procesos de una empresa. Max Weber (1864-1920), por ejemplo, desarrolló los principios de la estructura burocrática moderna que se eleva en el horizonte de las nuevas tecnologías ya para la década de los años veinte. Así, para la década de los años treinta, la gran depresión ocasionó los grandes cambios en los que hoy se debate la administración.

### **1.1.2 Los desafíos que enfrentan las organizaciones**

En la actualidad, los desafíos que enfrentan las organizaciones son los de evolucionar, adaptarse y tener planes de contingencia para los momentos de crisis. Si bien estas problemáticas son diferentes a las del pasado, las nuevas teorías organizacionales han evolucionado para idear estrategias que permitan disminuir el grado de incertidumbre y, por el contrario, garantizar un futuro exitoso a la empresa.

Justamente, los administradores son garantes de posicionar sus organizaciones para adecuarlas a las nuevas necesidades, es decir, que algunos desafíos determinados que los administradores y organizaciones vigentes emprenden son “la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor” (L. Dalf, 2011, p.7). Por lo que en la presente estructura conceptual veremos cómo una administración efectiva depende de la interpretación histórica, asertiva de sus principales elementos.

### **1.1.3 Cultura organizacional**

La gran mayoría de empresas focalizan y sostienen una cultura organizacional. La cultura contiene valores que son compartidos en la sociedad, las creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades,

La cultura es, así, la manera particular en que una empresa realiza sus negocios. En este modo, la extensión humana es la que crea solidaridad y significado e inspira el compromiso y la productividad en una empresa cuando se llevan a cabo cambios de estrategia, según Fred (2003): Todos los seres humanos sienten la necesidad de encontrar un sentido al mundo, de sentir el control y de descubrir un significado. Cuando los acontecimientos ponen en riesgo el significado,

los individuos reaccionan a la defensiva. Los gerentes y los empleados sabotean incluso las estrategias nuevas con la finalidad de mantener el status quo (Fred, 2003, p.219).

Asimismo, el autor propone considerar la dirección estratégica a partir la perspectiva cultural puesto que el éxito depende frecuentemente del grado de apoyo que reciben las estrategias de la cultura organizacional, de reforzar valores. Ahora bien, si no existe o se desarrolla una cultura de apoyo, de integración, en resumidas palabras, una fuerza de equipo, los cambios de la estrategia serán desfavorables. La cultura de una organización, se podría convertir en antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de esto sería la confusión y la desorganización, según lo sugiere Fred.

#### **1.1.4 Estructuras administrativas**

Gracias a conceptos como el de estrategia y planificación, que se han ideado estructuras administrativas y se siguen indagando nuevas alternativas para la organización social con fines económicos. Al mismo tiempo, los conceptos antepuestos están ligados indisolublemente, pues tanto uno como el otro designan una sucesión de acciones ordenadas en el tiempo de forma tal que es posible alcanzar los objetivos propuestos. Así, según Sallenave (1991), en una compañía existen diferentes niveles de planificación estratégica y esos niveles dependen de su complejidad organizacional. En el caso de una pequeña o mediana empresa, como es el caso de Colombia, en la cual las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es sólo un término ostentoso para elegir la lógica que sigue el esquema en sus acciones, y como lo refiere el autor, se trata del caso extremo de la planificación estratégica reducida a un solo nivel.

Por otro lado, la generalidad de las empresas que son diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles, los cuales ya

demarca Sallenave (1991 p.174), a saber, primero, el nivel de la empresa total (corporateplanning), el cual ya implica unos interrogantes:

- ¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
- ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
- ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad? (Sallenave, 1991, p.174)

Por lo tanto, la estructura de una empresa depende a su vez del grado de desarrollo social y la capacidad de esta de interpretarla en pos de sus objetivos, sirviéndose de estrategias de análisis y de contingencias a futuro.

### **1.1.5 Hacia una organización exitosa**

Así, el problema que enfrenta una organización exitosa es cómo mantener el control de las actividades cada vez más complejas a medida que crece y se distingue. Conforme produce más bienes, se diversifica geográficamente: “o enfrenta una creciente competencia en lucha por los clientes, los problemas de control obstaculizan la capacidad de los gerentes de coordinar las actividades organizacionales” (Sallenave, 1991, p.147), por lo que desde la dirección se deben idear estrategias de interpretación y de comunicación que permita relacionar los intereses que deben orientar hacia los objetivos de la empresa.

### **1.1.6 Hacia el desarrollo organizacional**

Muchas de las personas que trabajan en organizaciones diversas pueden ser más fructíferas y eficientes en lo que hacen, diferente a las que trabajan solas, según lo señala Gareth

(2008), es de señalar que en muchos tipos de trabajo productivo, el uso de una organización permite el progreso de la especialización y la división de la mano de obra: “La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en una área de especialización reducida; esto les permite volverse más hábiles o especializados en lo que hacen” (Gareth, 2008, p.4), por lo que una estructura organizacional debe propender por la especialización, por la educación tanto de operativos como de coordinadores, por una interpretación actual de la información que se genera en el área que se busca dominar, es decir, de estar a la vanguardia en la formación a todo nivel, hacia allí apunta el desarrollo organizacional.

### **1.1.7 Administración estratégica**

Para afrontar los cambios que trae el tiempo y las contingencias al interior de la compañía, es necesario, una estrategia administrativa muy similar a la naturaleza de la auditoría interna, es decir, bajo lo entendido que todas las compañías tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio, se debe ser consecuentes y aceptar que ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas, así que:

Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de misión concreta forman las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades (Fred, 2008, p.122).

El trabajo aquí es, pues, el de identificar las acciones que debilitan o fortalecen a la organización empresarial.



### **1.1.8 Planeación estratégica, táctica y contingente**

Como bien se ha referido con anterioridad, el tiempo somete a las personas y las sociedades a idear estrategias para mitigar los daños o si es el caso aprovecharlos, cuando se trata de desastres naturales, que sería el ejemplo fácil. Lo mismo sucede a nivel empresarial, ya que, como bien lo defiende Daft (2011), el manejo de la crisis ha ocupado un lugar importante en las empresas modernas, el hecho de que se deban enfrentar a ataques terroristas en todo el mundo, en un economía difícil, “una bolsa de valores que se tambalea, el desempleo cada vez más alto y una confianza del consumidor debilitada, un entorno que puede cambiar drásticamente en cualquier momento” (p.36), obligan a la empresa a idear estrategias que le permitan sortear dichas dificultades, que ya están el horizonte del mundo actual.

La idea en la línea de prospectiva de la empresa se encuentra primera como acto imaginativo y de creación, una visión a futuro, en consecuente se hace una reflexión del contexto actual y por último se realiza un proceso de articulación de los intereses, las expectativas y la capacidad de la sociedad para alcanzar el porvenir que se prefiere

Ahora bien, cualquiera que sea la manera en prospectiva se defina, es necesario resaltar su carácter creativo, el elemento de cambio y transformación que encierra, y sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana (Miklos, 2007, p.56).

Una actitud de confianza frente a las contingencias futuras, que con la planeación se pueden mitigar.

### 1.1.9 Gerencia integral

La gerencia integral, como lo indica su nombre, se enfoca en la conciencia total de la organización de la empresa, en un diseño complejo de labores que deben facilitar, entre los empleados y departamentos en que se encuentre dividida la empresa, la comunicación, la cual es necesaria para lograr el dominio general de la organización.

De este modo, los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los demás elementos de la organización, para que estas puedan emplear cualquier tipo de instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas de información administrativa (Daft, 2011, p. 66), entre otros datos que, por demás, se consideran confidenciales. En este sentido, es de considerar que el cambio en la organización, a lo que conduce toda toma de decisión, puede resultar caótico o puede ser planeado:

Por su naturaleza el cambio organizacional es difícil de manejar, no obstante los cambios organizacionales a gran escala pocas veces ocurren sin algo caos, por lo general, las organizaciones imponen cierto orden en el proceso de cambio en su esfuerzo por reducir el caos al mínimo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 426).

Es de esta manera que en casi todas las organizaciones del mundo capitalista, se incluye el concepto de *planeación estratégica*, y a su vez, la planeación contingente. Así, la empresa se dispone para enfrentar los cambios, la incertidumbre, los hechos inesperados que tendrán grandes repercusiones en la organización y que requerirán de una respuesta inmediata.

El proceso da inicio, entonces, cuando los administradores disponen escenarios de algunos sucesos importantes que podrían ocurrir en el entorno.

Ellos podrían elaborar un plan de contingencia para responder en caso de que se presentara un acontecimiento negativo drástico, como un desastre natural (por ejemplo, un terremoto, inundación o incendio que destruyeran la fábrica de la empresa), o para manejar una crisis (por ejemplo, un ataque terrorista) (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.215)

De otro lado, se debe construir un plan para una contingencia positiva, también, como un aumento en la cantidad de productos que demandan los clientes (bienes o servicios) “que supera la capacidad actual de la empresa” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.215). En general, los administradores deben crear planes para asumir los acontecimientos imprevistos que podrían ser cruciales para el futuro de la compañía.

#### **1.1.10 Que es la planeación táctica?**

Como bien lo indica su nombre, la planeación táctica involucra tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará. Ahora bien, por lo general se asume un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos si es el caso. Así de este modo, los gerentes de nivel medio y de primera línea y sus equipos tienen una importante participación en la planeación táctica:

Normalmente, ésta incluye cursos de acción específicos para implementar las nuevas iniciativas o mejorar las operaciones actuales. Además, suele formar parte estrecha del proceso anual de presupuesto de cada área, división y proyecto, dentro de las líneas establecidas por el nivel superior de la administración (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.19)

El administrador de una compañía, por otra parte, se verá enfrentado a los cambios culturales de la sociedad en que inciden, como valores, creencias, ritos, historias, símbolos,

lenguaje, como lo señala Fred (2003), a héroes y heroínas que también lo acompañan, que apoyan las estrategias de la empresa:

Los gerentes tienen la oportunidad de instaurar cambios con rapidez y facilidad; sin embargo, si no existe o no se crea una cultura de apoyo, entonces los cambios de la estrategia serán ineficaces. La cultura de una empresa se podría volver antagónica a las nuevas estrategias y el resultado de ese antagonismo sería la confusión y la desorganización. (Fred, 2003, p.219-220)

Es decir, en reforzar también los circuitos de comunicación de la empresa, ya que dicha fuerza humana no puede ser bien direccionada sin canales de claros de comunicación.

#### **1.1.11 Toma de decisiones**

Como ya se ha podido especificar, la organización debe estar diseñada de tal modo que el flujo de información circule de manera vertical y horizontal, con claridad, para que sea posible alcanzar las metas generales de la organización, “si la estructura no encaja en los requerimientos de información, las personas reciben poca información o dedican su tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas” (Daft, 2011, p.33), por lo tanto, toda toma de decisiones implica un compromiso metódico, cuyo direccionamiento se da a través de la interrogación... por ejemplo, sugiere Daft, ¿de qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?, cuyo fundamento descansa en el gobierno y la cultura social, así, cabe preguntarse también cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores, o cómo se pueden adaptar las organizaciones o controlar los elementos externos en un entorno que se mueve con rapidez, como es el caso específico de la vida contemporánea:

Las organizaciones exitosas actuales se sienten como en casa en cualquier parte del mundo. Con los rápidos avances en tecnología y en comunicaciones, el tiempo necesario

para ejercer influencia en todo el mundo se redujo de años a solo segundos. Las grandes corporaciones multinacionales están buscando activamente gerentes con experiencia internacional y con la capacidad de moverse fácilmente entre las culturas (Daft, 2010, p.19)

Es decir que su cimiento descansa bajo una estructuración e interpretación de los valores sociales y culturales, en otras palabras, un directivo logrará los objetivos y ampliará las metas de la empresa siempre y cuando logre un dominio intercultural crítico, que le acceda negociar y dar paso a la comunicación que lleva a las empresas a lograr los objetivos que se propone.

Por otra parte, cabe tener en cuenta que la globalización y la tecnología, en constante avance, han acelerado el ritmo al que las organizaciones estaban acostumbradas, es así como en todas las industrias se deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas: “Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas y los quieren ahora” (Daft, 2010, p.36). El autor citado, separa, en consecuencia, 4 factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional, a saber:

“los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que también influyen son la globalización, los avances, tecnológicos y las acciones de grupo de interés importante, como serían los accionistas, las autoridades regulatorias, los sindicatos” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.209)

En un constante flujo de información que se debe actualizar e interpretar.

## CAPITULO II

### 2 Análisis de perfil de capacidad interna de la empresa Surtillantas “La Guaca” SAS

A continuación, se realiza un análisis del perfil de la capacidad interna de la empresa Surtillantas La Guaca, con base en las recomendaciones de los libros anteriormente citados, donde se analizan las siguientes áreas, a saber, directiva, competitiva, tecnológica, financiera, talento humano.

De esta forma, las áreas nos arrojan los siguientes resultados:

**Directiva:** Se encuentran fortalezas de categoría alta como la orientación empresarial, así mismo, tiene fortaleza de categoría baja como la flexibilidad de la estructura organizacional. En las debilidades de alta categoría, se encuentran el uso de la **planeación estratégica**, la comunicación y control, las habilidades para responder al cambio, los sistemas de toma de decisiones, de coordinación y evaluación de gestión; esta información es suministrada desde la gerencia de la empresa, donde a nivel interno la dirección cuenta con muchas debilidades

Surtillantas La Guaca, a nivel competitivo, posee fortalezas de alta categoría como los bajos costos de distribución y ventas, el uso del ciclo de vida de los productos, la fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos y el acceso a organismos privados y públicos. Sin embargo, hay debilidades en la concentración de consumidores y en los programas de post-venta.

Por otra parte, en el análisis de la capacidad financiera, se encuentra que Surtillantas La Guaca, posee fortalezas como el acceso al capital cuando se requiere y la habilidad de competir con precios, pero presenta debilidades en la rentabilidad y el retorno de la inversión, en la facilidad para salir al mercado, liquidez, disponibilidad de fondos internos, además de la

estabilidad de los costos, esto se debe a la existencia de muchas empresas dedicadas al mismo objeto social.

Ahora bien, en la capacidad tecnológica, Surtillantas La Guaca posee fortalezas en la fuerza de patente y procesos, así como en la aplicación de tecnológica, pero posee debilidades de alta categoría en la capacidad de innovación.

Así mismo, en el área de Talento Humano, se encuentran fortalezas tales como la experiencia técnica, estabilidad laboral, bajos índices de accidentalidad y se tiene, por el contrario, como debilidades el nivel académico, ya que la mayoría de empleados del área de Talento Humano no es adecuada para el perfil de cargos.

Para el análisis de los factores internos, se utilizó la herramienta de matriz EFI. Este análisis se realizó por respuestas dada por la gerencia de la empresa. Para Michel Porter, los totales que son por debajo del 2.5 son débiles internamente, mientras los que son por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Para el caso de Surtillantas La Guaca, el total es de 1,97. Cerca del promedio base, lo que indica que la empresa tiene una estabilidad interna, aprovechando sus fortalezas y controlando las debilidades. En esta línea, al realizar el diagnóstico interno de la empresa se evidencia que no cuenta con unos documentos que son de suma importancia, como el reglamento interno de trabajo, reglamento de seguridad e higiene, la visita del cuerpo de bomberos, documentos que en un futuro les puede acarrear sanciones. Lo mismo sucede con el diagnóstico ambiental, la empresa no cuenta una política ambiental definida, de acuerdo con la información suministrada, no cuenta con un plan de recolección de residuos, lo cual genera debilidad en el tema ambiental.

A su vez, dentro del diagnóstico a Recursos Humanos, se evidencia que la empresa no cuenta con un proceso de selección definido la gerencia. Argumenta que esto es debido a que son

una empresa familiar y solo cuentan con 5 empleados, pero sí cuentan con las prestaciones de ley.

El diagnóstico financiero nos indica, según la información suministrada por la gerencia de los estados financieros de los dos últimos años, que la empresa está teniendo una rotación de cartera de alrededor 274 días, un promedio del 65%, siendo esta una rotación muy lenta para la organización y de sumo cuidado.

La empresa presenta también una razón corriente de 2,09 indicando solvencia, pero esto no garantiza que el flujo de efectivo sea el adecuado, pues la cartera de la empresa representa un 83% de los activos corrientes de la organización. Por otra parte, el margen de utilidad es de 8%, luego de deducciones. El ratio de endeudamiento es del 0.88 y todos estos datos podrían mejorar con la aplicación de políticas financieras ya sugeridas en las conclusiones.

## 2.1 Matriz EFI

### 2.1.1 Tabla1

*Matriz de factores internos*

FACTORES INTERNOS	PES O	CALIFICACI ON	PESO PONDERAD O
<b>FORTALEZAS</b>			
Disponibilidad de mercancía	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
conocimiento en el proceso de licitaciones	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
conocimiento de producto	<b>0.1</b>	<b>2</b>	<b>0.2</b>
conocimiento del mercado	<b>0.1</b>	<b>3</b>	<b>0.3</b>
Facilidad de entrega del producto	<b>0.01</b>	<b>4</b>	<b>0.04</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
las llantas son un producto de alta comercialización	<b>0.05</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
mucha competencia	<b>0.13</b>	<b>1</b>	<b>0.13</b>
localización	<b>0.16</b>	<b>3</b>	<b>0.48</b>
no hay una planeación estratégica	<b>0.26</b>	<b>1</b>	<b>0.26</b>



no hay un direccionamiento para la toma de decisiones definido	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>1.97</b>

## 2.2 Diagnóstico de capacidad interna

### 2.2.1 Tabla 2

*Perfil de capacidad directiva*

	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Imagen Corporativa, Responsabilidad Social		x					x		
2	Uso De Planes Estratégicos, Análisis Estratégico				x			x		
3	Evaluación Y Pronostico Del Medio		x						x	
4	Velocidad De Respuesta A Condiciones Cambiantes					x			x	
5	Flexibilidad De La Estructura Organizacional			x				x		
6	Comunicación Y Control Gerencial				x			x		
7	Orientación Empresarial	x						x		
8	Habilidad Para Atraer Y Retener Gente Altamente Creativa					x			x	
9	Habilidad Para Responder A La Tecnología Cambiante				x			x		
10	Habilidad Para Manejar La Inflación						x			x
11	Agresividad Para Enfrentar La Competencia		x					x		
12	Sistemas De Control					x			x	
13	Sistema De Tomas De Decisiones				x			x		
14	Sistemas De Coordinación				x			x		
15	Evaluación De Gestión				x			x		



### 2.2.3 Tabla 4

*Perfil de capacidad de talento humano*

CAPACIDAD T. HUMANO	FORTALEZ			DEBILIDA			IMPACT		
	A			D			O		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 Nivel académico del talento				x					x
2 experiencia técnica	x								x
3 Estabilidad	x								x
4 Rotación		x							x
5 Absentismo					x				x
6 Pertinencia					x				x
7 motivación		x							x
8 nivel de remuneración		x							x
9 Accidentalidad	x								x
10 retiros		x							x
11 índices de desempeño		x							x

### 2.2.4 Tabla 5

*Perfil de capacidad competitiva*

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1 Fuerza de producción, calidad, exclusividad		x						x	
2 lealtad y satisfacción del cliente		x						x	
3 participación del mercado					x			x	
4 bajos coste de distribución y ventas	x							x	
5 uso de la curva de experiencia					x			x	
6 uso del ciclo de vida del producto del ciclo de reposición	x							x	
7 inversión en I&D para el desarrollo de nuevos productos					x			x	
8 grandes barreras en entrada de productos en la compañía		x							x
9 ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					x			x	
10 fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x							x	
11 concentración de consumidores				x				x	
12 administración de clientes					x			x	
13 acceso a organismos privados o públicos	x							x	
14 portafolio de productos		x						x	
15 programas postventa				x				x	

### 2.2.5 Tabla 6

#### Perfil de capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b> Acceso al capital cuando lo requiere	<b>x</b>						<b>x</b>		
<b>2</b> grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		<b>x</b>					<b>x</b>		
<b>3</b> facilidad para salir del mercado				<b>x</b>				<b>x</b>	
<b>4</b> rentabilidad, retorno de la inversión				<b>x</b>			<b>x</b>		
<b>5</b> liquidez, disponibilidad de fondos internos				<b>x</b>			<b>x</b>		
<b>6</b> comunicación , control gerencial		<b>x</b>							<b>x</b>
<b>7</b> habilidad para competir con precios	<b>x</b>						<b>x</b>		
<b>8</b> inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda		<b>x</b>					<b>x</b>		
<b>9</b> estabilidad de costos					<b>x</b>			<b>x</b>	
<b>10</b> habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica						<b>x</b>		<b>x</b>	
<b>11</b> elasticidad de la demanda con respecto a los precios		<b>x</b>						<b>x</b>	

## CAPITULO III

### 3 Justificación

La teoría organizacional nos ayuda a explicar lo que sucedió en el pasado y lo que podría suceder en un futuro para la empresa, según sea su estructura y objetivo, con el fin de administrar la fuerza y la conciencia estructural de la organización de forma efectiva. Así, toda empresa, para generar unas utilidades, crecer y permanecer en el mercado, debe haber definido su direccionamiento estratégico. Para la empresa surtillantas “La Guaca” S.A.S, dicho diagnóstico, le permitirá beneficiar la estructura de la empresa con el objeto de cumplir los propósitos, metas y objetivos que en un principio se trazaron.

Así, el diseño de una estructura organizacional será un paso muy importante para la empresa, ya que le ayudará a mejorar su eficacia y eficiencia, además de mantenerse en el mercado. Se pondrá, por consiguiente, un orden a las tareas y funciones, se definirán responsabilidades y líneas de autoridad para conseguir el desarrollo de las actividades, para así establecer el rol que juega cada persona en el equipo de trabajo.

Este proyecto tiene como característica y justificación, ser el tema de interés para la empresa, ya que desde su inicio no se ha realizado ninguna investigación que aporte al crecimiento económico y al desarrollo del conocimiento de la misma.

La presente investigación pretende, entonces, ser la base de nuevos procesos administrativos para que sean más eficientes y todo esto por medio de una adecuada gestión administrativa, en la que todo el personal se vea involucrado, para lograr el aumento en la rentabilidad financiera de la organización.

Surtillantas “La Guaca” S.A.S. tiene 8 años de fundación, 5 empleados, cuenta con presencia en la ciudad de Dosquebradas –Risaralda; es una empresa familiar y cuenta con un posicionamiento en el mercado; por lo que se hace necesario que la empresa defina sus líneas de mando, procedimientos y funciones que le permita una mayor rentabilidad, calidad en los servicios y en el personal, aprovechando las condiciones actuales del mercado.

Por otra parte, la presente investigación se considera viable ya que el ponente cuenta con los recursos físicos, de tiempo y económicos, para desarrollar el diagnóstico, también cuenta con la interacción de empresa, quienes facilitarán a la presente investigación la información real y verídica y para la toma de decisiones al interior de esta, con el fin de que la investigación sea trascendente y sea punto de partida para investigaciones futuras.

## **4 Definición del problema**

### **4.1 Delimitación del problema**

**4.1.1 Espacio o territorio:** Municipio de Dosquebradas, Risaralda, Colombia

**4.1.2 Tiempo:** Año 2019

**4.1.3 Población:** Empresa Surtillantas “LA GUACA” S.A.S

### **4.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo afecta la ausencia de una estructura administrativa definida los resultados organizacionales obtenidos?



### 4.3 Planteamiento del problema

La gestión empresarial históricamente ha tenido un papel preponderante en el desarrollo y expansión de nuevas ideas en el entorno económico, asignando de manera más eficiente los recursos y logrando aportar al desarrollo de ser humano en cada una de las áreas sociales en las que interviene. Las organizaciones, como los hombres, no tiene una vida perdurable; estas deben pasar por diferentes etapas de nacimiento, crecimiento y declive hasta llegar a un fin, momento en el cual, deja de cumplir el propósito para el cual nació de manera eficiente y debe cerrar. Lo que se busca desde las ciencias administrativas (incluyendo a la administración de empresas) con las organizaciones, es ampliar el ciclo natural de todos sus procesos en procura de la supervivencia de estas y el cumplimiento de sus propósitos de creación.

La gestión administrativa tiene obligaciones que debe cumplir para que la empresa se enfoque al logro de los objetivos organizacionales, mientras se adapta a las realidades y necesidades actuales del mercado, y se ajusta al marco legal existente para generar valor para sus distintos grupos de interés que la rodean, sin embargo, aunque la gestión administrativa parece una actividad simple y que cualquier persona puede llevar a cabo, no obstante, en la realidad de las empresas ocurre todo lo contrario, pues se requieren personas plenamente capacitadas y con competencias para llevar a cabo de manera eficiente sus tareas (además de experiencia), cada vez más definidas y especializadas por la complejidad moderna. Por lo tanto, la gestión administrativa en la actualidad ya no es un tema de empírico derivado únicamente de la experiencia tácita y de carácter regional o local, sino que requiere saberes complejos atados que se complementen con el desarrollo de las sociedades y de la información. El desarrollo Tecnológico y la evolución general que la sociedad está generando a su alrededor implica crear

nuevas estrategias y lograr la conservación en el mercado propuesto y satisfacer a los clientes en sus más altas expectativas (no importa en qué parte del mundo se encuentre).

La empresa Surtillantas La Guaca S.A.S. es una empresa dedicada al comercio de partes piezas (autopartes), llantas y accesorios (lujos) para vehículos automotores ubicada en la ciudad de Dosquebradas, departamento de Risaralda. Creada en el año 2011, la empresa ha sido dirigida como una empresa familiar y las posiciones estratégicas de la organización las han ocupado miembros de la familia fundadora. Dentro de la empresa la gestión administrativa es pobre y la estructura organizacional no ha evolucionado adecuadamente con las necesidades reales.

## 5 Objetivos

### 5.1 Objetivo general

Establecer los efectos de la ausencia de una estructura administrativa definida en los resultados de la empresa Surtillantas “La Guaca” S.A.S. de la ciudad de Dosquebradas – Risaralda

#### 5.1.1 Objetivos específicos

- Realizar revisión bibliográfica de algunos de los conceptos las teorías de la administración
- Diagnosticar, mediante la evaluación estratégica, el estado actual de la estructura administrativa de la empresa Surtillantas “La Guaca” S.A.S. de la ciudad de Dosquebradas – Risaralda.
- Determinar los efectos que tiene la ausencia de la estructura administrativa en la empresa con los resultados de una organización (teoría administrativa).

## CAPÍTULO IV

### 6 Marco metodológico

#### 6.1 Tipo de investigación

Si la **investigación cualitativa** se enfoca en “*comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto*” (Hernández Sampieri, 2010, p.364), concibe que los individuos que participan de un proceso de aprendizaje puedan aportar elementos de análisis y resultados que, en la mayoría de casos, implican impredecibles. Ahora bien, dichos modelos se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista, “*valorar procesos y generar teorías fundamentadas en las perspectivas de los participantes*” (p.365). Por otra parte, “*Mertens (2005), además de Coleman y Unrau (2005) consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente (deficiencias en el conocimiento del problema)*” (p.369). El **enfoque de tipo cuantitativo**, se cimienta en un esquema deductivo y lógico, que busca, Según Sampieri (2010) formular preguntas de investigación e hipótesis para a continuación probarlas, se basa en una comprobación estandarizada y numérica, usa el análisis de tipo estadístico, además intenta sistematizar los resultados de los estudios con muestras significativas. Además parte del pensamiento de que existen dos realidades: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste; por lo tanto, tiene como objeto conseguir que las opiniones del investigador se aproximen a la realidad del entorno.

Si bien la investigación de tipo cuantitativa es consolidada como la predominante en el ámbito científico, es aclarar que en los últimos años la investigación cualitativa ha obtenido una aprobación mayor; por otro lado, aconseja Sampieri.

## 6.2 Enfoques mixtos

El enfoque mixto recibe este nombre que respalda los métodos (pluralismo y compatibilidad); las relaciones entre el investigar y los fenómenos participantes en función de cada estudio, rechaza la división entre los dualismos de lo habitual y se orienta más a la acción que a una discusión filosófica.

Ventajas de los enfoques mixtos

1. Triangulación: (corroboración CUAN\_CUAL)
2. Complementación: aclaración de resultados de un método sobre la base de los del otro.
3. Visión holística: acercarse de forma completa e integral.
4. Desarrollo: los resultados de método como soporte a los procesos del otro (muestreo, recolección, análisis de datos, nuevas hipótesis, etc.)
5. Iniciación: hallar objeciones, nuevos marcos de referencia, transformar planteamientos originales con los resultados del otro método.
6. Expansión: un procedimiento puede extender el conocimiento obtenido por el otro.
7. Compensación: las falencias de un método pueden ser enmendadas por el otro.
8. Diversidad: diferentes enfoques del problema.
9. Claridad: concebir elementos no revelados por un solo método.
10. Credibilidad y mejora: fortalecer argumentaciones, resultados y procedimientos derivados de ambos métodos.

## CAPITULO V

### 7 Conclusiones

Cientos de investigaciones en organizaciones sirven como base de conocimientos para que otras empresas sean más efectivas, puesto que los desafíos que enfrentan las compañías en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de organización y diseño ha evolucionado. Los administradores, en este sentido, son los responsables y los llamados a posicionar las organizaciones y adaptarlas a las nuevas necesidades. Por lo tanto, el presente estudio considera que, en la empresa Surtillantas “La Guaca” SA.S, gracias a los estudios anteriormente citados, se hace evidente que la empresa posee falencias de tipo administrativo que termina por afectar el crecimiento y desarrollo de la misma, generando incertidumbre organizacional.

A su vez, en la auditoría interna en la organización, se identifican una serie de fortalezas y debilidades que permiten el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Basados en estos análisis a las diferentes áreas funcionales, se evidencia, como bien se señala, la ausencia de una estructura organización definida y de un plan estratégico que permitan lograr los objetivos de la empresa.

Se determina entonces que la estructuración administrativa requiere del compromiso por parte de la gerencia y los empleados, además de una evaluación constante de los resultados, logrando que de esta manera se corrijan –sobre la marcha- las falencias de los procesos, además de verificar que las proyecciones estén enfocadas o, mejor, direccionadas a los objetivos. Surtillantas “La Guaca”, en este sentido, tendrá que identificar y seguir reforzando las fortalezas

que lo ayudan a permanecer en el mercado, para que pueda lograr el buen desarrollo de los procesos de la empresa, así, como se le sugiere en la presente investigación, será necesario mejorar el tema de la tecnología para cumplir con los requerimientos de los clientes, teniendo en cuenta que cada día la competencia es más agresiva y los clientes más exigentes.

En suma, se le recomienda a Surtillantas “La Guaca”, mejorar su sistema de rotación de cartera para que esta sea más líquida y no genera traumatismos en el flujo de efectivo, así como mejorar los temas de rotación de inventarios, falencias que permitió determinar la presente investigación.

También se pudo identificar el manejo inadecuado de los procesos administrativos, los cuales afectan, como se le sugiere a la empresa, el desempeño de los colaboradores, por motivos tales como la desinformación, la poca capacitación y el desconocimiento de las funciones.

Este trabajo de grado sirve de apoyo para futuras investigaciones, por sus bases conceptuales y teóricas

## **8 Recomendaciones**

A la gerencia de Surtillantas “La Guaca” se recomienda diseñar y aplicar una estructura administrativa y desarrollar un plan estratégico enfocado a las metas de los directivos, además de definir políticas internas de cartera, inventarios, flujo de efectivo para mejorar los indicadores financieros. A su vez, el de capacitar al personal técnico y de servicio al cliente.

Se sugiere a la empresa Surtillantas “La Guaca” contratar a una persona para que se encargue de diseñar la estructura administrativa y la planeación estratégica de la mano de la gerencia.

También se le sugiere a la empresa definir el proceso post-venta para lograr la fidelización de los clientes.

Establecer mecanismos de control financiero para mejorar la toma de decisiones. Y que estén encaminados a el logro de los objetivos.

A la universidad Minuto de Dios, se le recomienda seguir apoyando este tipo de investigaciones que ayuden al crecimiento y formación de los estudiantes.



## Referencias

- David, Fred R (2008). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación, México D. F.
- Hellriegel, Don, E. Jackson, Susan y W. Slocum, John Jr. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. Cengage Learning Editores, S.A. México D.F.
- L. Daft, Richard (2011). Teoría y diseño organizacional. CengageLearning Editores, S.A. México D.F.
- Sallenave, Jean-Paul (1991). La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Miklos, Tomas (2007). Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Limusa: Centro de estudios prospectivos Fundación Javier Barros Sierra, México D. F.
- Gareth R., Jones (2008). Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. Pearson Educación, México D. F.
- Hernández Sampieri, Roberto (2010). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL, Interamericana Editores, S.A. México, D.F.
- 2016, E. S.-C. (2016). Obtenido de [http://camado.org.co/web/wp-content/uploads/2017/01/Estudio\\_socioeconomico.pdf](http://camado.org.co/web/wp-content/uploads/2017/01/Estudio_socioeconomico.pdf).
- ADMINSTRACION, T. C. (2006). TEORIA CLASICA DE LA ADMISNITRACION. Obtenido de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>.

- ADMINSTRACION, T. D. (26 DE MAYO de 2012 de 2012). Obtenido de TEORIAS DE LA ADMINISTRACION: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Daft, R. L. (2010). Teoría y Diseño organizacional.
- Don Hellriegel, S. E. (2008). Administración: un enfoque basado en competencias.
- ENFOQUE, T. D. (s.f.). Obtenido de TEORIAS DE LA ADMINISTRACION: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- ORGANIZACIONAL, T. D. (26 DE MAYO de 2012 de 2012). Obtenido de TEORIAS DE LA ADMINISTRACION: <http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/05/teoria-del-desarrollo-organizacional.html>
- Vergara - Schmalbach, J. C. (2013). Es la reingeniería una moda administrativa? Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 216-225.
- KOONTZ, Harold. Administración, Una perspectiva global, 1998. p. 35
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 7 Edición, 2007, p.74
- GIOVANNI ESQUIAQUI – WILLIAM ESCOBAR (JUNIO 2012, Bogotá), Estructura organizacional y estrategia empresarial <https://repository.unimilitar.edu.co/>