



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES** ®

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
NACIONAL
VIGILADO

PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES COMPETITIVAS.

CASO DE ESTUDIO: TODO RENAULT MULTIMARCAS

**Katherin Yesenia Monroy Echeverry
Diana Milena López Ramírez**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE AMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Manizales, abril 2021

**PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES
COMPETITIVAS.**

CASO DE ESTUDIO: TODO RENAULT MULTIMARCAS

**Katherin Yesenia Monroy Echeverry
Diana Milena López Ramírez**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora: Yomeida Inmaculada Bom Camargo

Programa de Administración de empresas

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Manizales, Caldas.

2021

INDICE

1	Introducción	5
1.1	Contexto del problema.....	5
1.2	Pregunta de investigación	8
1.3	Justificación de la investigación	8
1.4	Objetivos de investigación.....	9
1.4.1	Objetivo General.....	9
1.4.2	Objetivos específicos.....	9
2	Marco teórico	10
2.1	Antecedentes.....	10
2.2	Bases Teóricas	¡Error! Marcador no definido.
2.3	Proceso Administrativo.....	12
2.4	El proceso administrativo y su relación con la generación de capacidades.....	21
2.5	Generación de capacidades.....	20
3	Metodología	24
4	Análisis de datos.....	26
4.1	Hallazgos de sus datos	26
4.2	Comparación de sus hallazgos con los hallazgos de la revisión de la literatura....	26
4.3	Capacidades Humanas	29
4.4	Capacidades Técnicas	29
4.5	Capacidades Operativas.....	31
5	Discusión.....	33
6	Conclusiones	40

7	Referencias	42
8	Anexos.....	47
8.1	Preguntas para la Gerencia de la empresa (Objetivo 1).....	47
8.2	Preguntas para la Gerencia de la empresa (Objetivo 2).....	51
8.2.1	Capacidades Humanas:.....	51
8.2.2	Capacidades técnicas:	52
8.2.3	Capacidades operativas:	53
8.3	Preguntas para los colaboradores de la empresa Todo Renault Multimarcas.....	54
	Capacidades Humanas:	57
	Capacidades técnicas.....	57
	Capacidades operativas	59

Introducción

El proceso administrativo es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones, porque permite interrelacionar todas las actividades necesarias para llegar a un bien u objetivo en común. Este proceso se puede lograr a través del aprovechamiento de recursos existentes en la empresa, es decir, es darles un uso adecuado a dichos recursos para hacer efectiva la organización en todos sus aspectos. Al respecto, la investigación tiene como objetivo determinar si la implementación del proceso administrativo promueve o limita la generación de capacidades de la empresa investigada, caso de estudio la empresa Todo Renault Multimarcas ubicado en la ciudad de Manizales. Para lograr tal objetivo se realizó un estudio de caso, se hizo una revisión previa de fuentes teóricas a fin de conocer las teorías que soportan las dimensiones del estudio: proceso administrativo, generación de capacidades competitivas, características de las MiPymes, y finalmente, problemática que no permiten un buen desarrollo de este tipo de empresas, todo ello para indagar sobre la cultura organizacional, comportamientos, valores y mitos de todos los miembros de la organización, con lo que permitirá diseñar.

Como método de recolección de datos se utilizó la entrevista, para lo cual, se diseñó un cuestionario estructurado previamente validado por expertos. A modo de conclusión se identificó que la empresa es administrada de una manera empírica, sin embargo, con el adecuado trabajo en equipo no ha sido impedimento para el crecimiento que ha tenido la organización a lo largo de los años. Adicionalmente, se conoció cómo se realizan los procesos administrativos en la empresa, procesos asociados a prácticas, conocimientos, estrategias, y reglamentos internos de trabajo.

1.1 Contexto del problema

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (Munch, 2007, p.36).

Partiendo de las respuestas dadas a las preguntas planteadas en el párrafo anterior, se explican cómo se generan capacidad competitiva en la empresa, para ello, Negrette y Ojela (2017) (citado en Torres 2011) sustentan que:

el principal objetivo de las ventajas competitivas, es contribuir en la comprensión acerca de la estrategia adecuada para conseguir organizaciones competitivas y adaptables; cómo crear métodos de gestión que permitan acelerar los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento entre la organización, el entorno y dentro de cada organización. (p.107).

Adicionalmente a lo expuesto, está la gestión del conocimiento, factor que es importante para una organización, ya que permite un buen desarrollo de los recursos en la empresa y posterior a ello abre la posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocio, como así lo afirman Cueva et al. (2017) (citado en Rodríguez, 2006) “capturar y compartir buenas prácticas, proporcionar formación y aprendizaje, gestionar las relaciones con los usuarios, desarrollar inteligencia competitiva, proporcionar un espacio de trabajo, gestionar la propiedad intelectual, realizar las publicaciones web y reforzar la cadena de mando”(p. 4).

Este es el caso de las MiPymes o sea a las micros, pequeñas y medianas empresas que hacen parte de la estructura empresarial de diferentes países, las cuales se pueden constituir fácilmente por su flexibilidad tanto en la cantidad de empleados como en la cantidad de socios. En Colombia este tipo de empresas tienen un alto crecimiento en el mercado, según estudios realizados “las MiPymes ayudan con el 35% del Producto Interno Bruto, generan el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia” (Padilla, 2018).

A pesar de la importancia de este segmento empresarial para la economía nacional, factores como: la implementación del uso de la tecnología, las tasas de innovación en los procesos productivos de las compañías, la fuerte dependencia al desempeño sectorial y económico del país o su ubicación geográfica hacen que ser MiPymes en Colombia no sea tarea fácil. (Asobancaria, 2018, p.2).

Por lo que, teniendo en cuenta las cifras y conceptos de los expertos en MiPymes colombianas, “uno de los mayores problemas al que se enfrentan y factor común en los

análisis, es la falta de conocimiento y oportunidad para encontrar fuentes de financiación que sean más acordes a sus modelos de trabajo” (Beltrán & Carvajal, 2018, p.11). Puesto que:

Las dinámicas de supervivencia y el riesgo al fracaso en el segmento de empresas de menor tamaño están asociados con distintos factores que limitan su capacidad de generar ingresos suficientes para recuperar la inversión hecha y ser rentables, entre estos factores se encuentran el tamaño de las empresas al nacer y el acceso a fuentes de financiamiento. Las empresas más pequeñas, por ejemplo, tienen menos probabilidades de sobrevivir en el mercado, pues su reducida escala limita su capacidad productiva, tecnológica y de gestión, así como su capacidad de endeudamiento, al tener menos garantías que ofrecer. (Beltrán & Carvajal, 2018, p.17).

En ese escenario están las empresas, del Departamento de Caldas, más específicamente ubicadas en Manizales, como Todo Renault Multimarcas, objeto de estudio, la cual no escapan a lo planteado anteriormente. Esta empresa lleva 34 años de experiencia en el mercado, ofreciendo sus productos y servicios, específicamente con repuestos para carros. En un sentido general, al realizar las debidas entrevistas diagnósticas previas a la realización de la investigación, se detectaron prácticas empíricas, y conocimiento no exacto en algunos temas relacionados con el proceso administrativo. En primera instancia la gerencia de la organización está bajo el mando de una sola persona; esta persona es la que toma las decisiones importantes, y básicamente tiene todo a su cargo. La gerente siempre ha realizado su labor de administradora a través del empirismo.

En este sentido se pudo identificar que la toma de decisiones es centralizada, por lo cual, es importante resaltar que la toma de decisiones acompañada con un grupo de trabajo puede llegar a ser más efectiva, ya que las aportaciones son mayores, y pueden existir puntos de vista que conlleven a tomar decisiones más acertadas.

Por otro lado, la gestión humana también está liderada por la gerente de la organización, la que a su vez hace el proceso de selección de las personas cuando se considera oportuno, y así mismo es la que mide el desempeño y la eficiencia de los colaboradores de la empresa. En la entrevista diagnóstico se pudo detectar, además, conocimiento no exacto de lo que es la

planeación estratégica y la operativa. Este tipo de planeación ayuda a las empresas a trazar un camino claro que permita alcanzar metas, son un elemento fundamental para la toma de decisiones, y permite coordinar todos los recursos de la empresa. También se pudo evidenciar que no existe en la empresa un organigrama plasmado; el organigrama representa para la empresa buena comunicación interna y un flujo de trabajo claro.

Partiendo de la situación diagnosticada en la empresa Todo Renault Multimarcas es que surge la pregunta a investigar.

1.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera el proceso administrativo promueve el buen funcionamiento y generación de capacidades competitivas en la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la ciudad de Manizales?

1.3 Justificación de la investigación

En la actualidad, “Colombia tiene 2.540.953 MiPymes, que representan el 90% de las empresas del país y generan más del 65% de la fuerza laboral nacional” (Portafolio,2021, p.3). Las cuales están dedicadas a múltiples sectores económicos como telefonía, transporte, hotelería; entre otros, lo cual las hace un sector importante a ser investigada.

Adicionalmente el interés en esta investigación se enfocará en aportar información a diferentes interesados como lo pueden ser futuros empresarios, colegas, estudiantes y demás personas para que tengan una mejor contextualización sobre qué es el proceso administrativo, cómo se implementa en la empresa estudio y que ventajas o desventajas se pueden representar cuando se hace uso de este mismo; además de ello, conocer cómo este proceso influye en la generación de capacidades competitivas en la empresa.

Por otro lado, se estarán haciendo aportaciones para la empresa caso de estudio, es decir, Todo Renault Multimarcas, ya que por medio de esta investigación los dueños van a tener un panorama más abierto acerca de cómo han llevado el desarrollo de la empresa. Así mismo, están todas aquellas personas como empresarios y posibles emprendedores que estén interesados en conocer de qué manera se lleva a cabo el proceso administrativo en una MiPyme, así cómo es su funcionamiento.

Es importante que el lector no tome este estudio para generalizar el proceso administrativo en las empresas de Colombia, sino, que con este mismo pueda ayudar en su entendimiento de como este proceso puede ser ejecutado de diferentes maneras dependiendo de la empresa.

Académicamente, esta investigación aportará información recolectada y analizada que será de conocimiento para estudiantes y docentes que quieran indagar y profundizar al respecto.

Por último, y no menos importante, la decisión de hacer este estudio enfocado en una empresa de la ciudad obedeció al deseo de aplicar los conocimientos obtenidos durante la carrera universitaria y poder dar a la empresa Todo Renault Multimarcas conocimiento exacto del proceso administrativo, y la generación de capacidades, a la vez, poder apoyar a sus dueños a identificar posibles falencias existentes, y asesorarlos en las mejoras que pueden aplicar para que los procesos en la organización puedan mejorar significativamente y aportar un valor agregado a la empresa.

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar si la implementación del proceso administrativo promueve o limita la generación de capacidades de la empresa Renault Multimarcas ubicada en la ciudad de Manizales.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales.
2. Identificar cómo es la generación de capacidades competitivas existentes en la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales.
3. Conocer si la implantación del proceso administrativo promueve capacidades humanas, técnicas y operativas en la empresa Todo Renault Multimarcas de la ciudad de Manizales.

2 Marco teórico

2.1 Antecedentes

A continuación, se presentarán los distintos antecedentes investigados para el apoyo de esta investigación y las razones por las cuales estos fueron esenciales en la elaboración del proyecto.

Según Ramírez y Garavito (2018) en su tesis titulada:

Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión Administrativa en los procesos operativos de las pymes, objeto de estudio en la ciudad de Medellín, su principal objetivo fue analizar el estado actual de las PYMES con el fin de apoyar y mejorar los distintos procesos operativos que conlleven al cumplimiento de las metas gerenciales propuestas (p.18).

Por lo tanto, durante toda la realización de su proyecto, se utilizó un análisis cualitativo de los datos por medio de entrevistas y encuestas que se realizaron en algunas empresas de la ciudad y estos resultados ayudaron a que se concluyera que “la implementación del plan estratégico les proporcionará a las pymes en la ciudad de Medellín a llevar un estilo de dirección eficiente, para lograr así enfrentarse de manera ágil y adecuada a las diferentes situaciones” (Ramírez y Garavito, 2018, p.49).

Este estudio realizado, tiene relación conjunta con la presente investigación debido a que su principal objetivo es mejorar los procesos internos de la organización para posteriormente tener un mejor desempeño, y así contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales. Así mismo se relaciona el proceso administrativo con la planeación estratégica la cual consiste en crear y ajustar el desarrollo y crecimiento logrando utilidades satisfactorias.

Aportes significativos son aquellas estrategias implementadas en este estudio, y de esta manera poder retroalimentar la investigación presente y analizar los procesos más relevantes.

Por otra parte, Chaves (2013) con su estudio:

Elementos de Planeación Estratégica que Apalanquen la Gestión de Pymes del Sector Plástico de Usaquén, su propósito fue determinar los elementos actuales de implementación en planeación estratégica, como modelo de competitividad y rentabilidad en el sector plástico de algunas pymes en Usaquén (p.7).

En este estudio se enfatiza que el éxito de las MiPymes y de su durabilidad no depende solamente de tener valores agregados o de tener un buen producto, si no de la planeación que se lleve a cabo en esta misma, además agrega que la mayoría de las empresas no tienen una planeación de sus objetivos y sus metas por escrito, e incluso muchas de estas son de índole informal y por esta razón tienden a desaparecer rápidamente del mercado. El tipo de investigación que el autor utilizó fue cualitativo donde su población objetivo fueron las pymes de plásticos del sector de Usaquén, con una observación directa y con técnicas de recolección de datos como encuestas estructuradas, visitas programadas y reuniones de diagnóstico.

Los resultados de esta investigación llevaron al autor a concluir que los objetivos y metas de cada organización son diferentes, ya que cada una tiene diferentes recursos y pensamientos que contribuyen a alcanzar los objetivos, pero el aspecto en común que todas deben tener es un proceso administrativo en especial, una planeación estratégica que ayude a identificar cuáles son los objetivos de cada una y de qué manera utilizaran sus recursos para cumplirlos y crecer en el mercado.

Este estudio de caso, al igual que el anterior, está fundamentado en una planeación estratégica la cual su foco principal es la alineación del desarrollo continuo de la organización, donde involucra toma de decisiones acertadas, mejoramiento en la ejecución de acciones, y todo ello relacionado con un equipo de trabajo competitivo que permita enfrentar grandes retos como por ejemplo la alta competencia.

Esta información permite a su vez complementar la investigación presente debido a que sobresale el mejoramiento continuo de la organización a través de la planeación estratégica donde involucra procesos y a todo el personal de la empresa en sí. Además de ello, contribuye a mejorar día a día para hacerle frente a la competencia, que es una de las bases principales que se pretende lograr con el proceso administrativo.

Así mismo, Patiño y Agudelo (2011) con su tesis titulada “causas administrativas de cierre de empresas pequeñas y medianas en Manizales periodo 2005 – 2010”, el objetivo principal fue “describir las principales causas administrativas que influyen en el cierre de las MiPymes de la ciudad de Manizales” (p.19). La investigación fue de tipo cuantitativo, utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta realizada en diferentes empresas de la ciudad. Concluyendo que uno de los factores que hacen que las organizaciones fracasen en el mercado, por un lado, es el económico, pero el que más peso tienen es una mala administración, la no implementación adecuada de todas las fases del proceso administrativo han hecho que muchas de las empresas de la ciudad terminen cerrando sus puertas y no vuelvan a surgir.

De este estudio de caso, los aportes relevantes que contribuyen a la investigación presente son aquellos factores que se deben detectar en la empresa estudio de caso al implementar el proceso administrativo, debido a que, si se tiene una buena administración organizacional, la empresa va a tener éxito y a su vez será competitiva en todos los aspectos.

De acuerdo a las investigaciones mencionadas en los párrafos anteriores, han sido de mucha ayuda al momento de realizar este proyecto, ya que estas mismas han reforzado ideas, conceptos y metodologías que se tenían previstas en el momento de la elaboración del mismo, ayudan al equipo de trabajo a ver como las funciones del proceso administrativo contribuyen de manera indirecta o directa a las empresas, de sus ventajas y desventajas y de cómo este mismo puede ayudar de que una organización tenga una mayor perdurabilidad en el entorno

2.2 Proceso Administrativo.

La sociedad, en la que se vive hoy en día, está constituida por organizaciones, a tal punto que la vida de cada ser humano depende de estas mismas. Cuando las organizaciones adquieren una magnitud superior, es necesario que sean administradas por personas con capacidades cognitivas que permitan ejercer cada asunto que se implica en ellas, teoría de la agencia (Jensen & Meckling,1976).

En este sentido, la administración es el hilo conductor de las distintas actividades que se realizan en una organización, como lo expresa Chiavenato (2007) la administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.14).

También los autores Hitt, Black y Porter (2006) definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (p.22).

Asimismo, se comparte la teoría de Da Silva (2001) precisan que la administración es “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización” (p.32).

Tanto las anteriores definiciones según sus autores como los conocimientos obtenidos por la universidad han ayudado en el entendimiento exacto de lo que es la administración y de cuál es su importancia no solo en las empresas sino en la vida diaria, en todos los aspectos que esta misma conlleva y de cómo se puede ayudar a los empresarios de la ciudad de Manizales a tener una administración adecuada de sus organizaciones.

Como consecuencia a lo expuesto anteriormente, la administración es el hilo conductor de las distintas actividades que se realizan en una organización y una de estas actividades es el proceso administrativo, el cual tiene una función muy importante en cada organización, de este depende que una empresa pueda a llegar a tener un mayor éxito o no como lo plantea Blandez R (2014)

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica los obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. La administración y el proceso administrativo determinan los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con la planeación, organización, ejecución y control (p.8).

Es por esto por lo que para entenderlo a profundidad se ampliara el concepto con el aporte de Blandez R (2014) afirma que el proceso administrativo:

Es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa (p.4).

Asimismo, Munch L (2007) afirma que el proceso administrativo:

Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina (p.36).

En este sentido utilizar la teoría planteada en el punto anterior como fundamento de la presente investigación ayuda a comprender que su uso en las organizaciones interfiere en el buen funcionamiento de las mismas y en las posibles generaciones de capacidades competitivas, ya que en el momento de aplicarlo coopera en la planeación de los objetivos, las metas y apoya en la lluvia de ideas de todos los aspectos claves a querer cambiar o mejorar dentro de ella, los cuales restablecen los procesos de la organización para así poder alcanzar los objetivos propuestos iniciales, por lo tanto, cuando una empresa tiene entendido una vez por todos estos aspectos también beneficia en la generación de estrategias competitivas a implementar, las cuales ayudan en la permanencia en el mercado, tener una mejor competencia entre las demás empresas y poder brindar mejores servicios y productos a sus clientes con ayuda de valores agregados.

De acuerdo con la información anterior es importante que las empresas sepan mantener y mejorar todas estas competencias, así como lo afirma el autor García (2007) quien afirma que:

Las organizaciones que tienen el mérito de contar con competencias distintivas deben tener presente que llegara el momento en que estas empezaran a erosionarse por la intensidad competitiva. Por lo tanto, es imprescindible asumir un enfoque que permita desarrollar ventajas específicas que se regeneren, renuevan y dinamicen (p. 22).

Otra de las teorías que se pueden ubicar en el trabajo de investigación es sobre cada una de las etapas del proceso administrativo, las cuales influyen de manera directa en el buen funcionamiento de la empresa, por consiguiente, estas etapas son: planear, organizar, dirigir y controlar. Donde planear es la función encargada de actuar hacia un futuro, es decir, todos los objetivos se planean anticipadamente con el fin de mirar cuáles deben cumplirse, y qué actividades deben realizarse para realizar lo provisto. De esta misma manera Chiavenato (2007) afirma que “La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden”. (p. 321).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014) menciona que planear es “la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar las actividades laborales” (p.220).

Es por esto por lo que la función de planear es muy importante que toda empresa haga tanto en el momento de su iniciación como durante de su trayectoria, entre las herramientas de la planeación se encuentran las siguientes:

Misión: “identifica la finalidad, función o tareas básicas de una empresa u Organización, es decir esta es la razón de ser de la empresa” (Koontz & Weihrich,2013, p.86).

Visión: “es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección” (Cuero et al, 2007, p.12).

Políticas: “declaraciones o guías generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz & Weihrich, 2013, p.87).

Normas: “reglas que son obligatorias para la ejecución de una operación, procedimiento, programa o presupuesto” (Hernández & Pulido, 2011, p.180).

Proyectos: “estudios para conocer la viabilidad y rentabilidad de una inversión que incluye el establecimiento de flujo de efectivo, presupuestos, actividades a realizar, entre otros aspectos importantes” (Hernández & Pulido, 2011, p.184).

Presupuesto: “es el cálculo anticipado de los ingresos y egresos de las operaciones que realizara una empresa durante un periodo de tiempo determinado” (Hernández & Pulido,2011, p.183).

Planes estratégicos: “son planes de amplio alcance, abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma” (Robbins y Coulter, 2014, p.223).

Planes Operativos: “son planes limitados que abarcan únicamente a un área operativa de la empresa u organización” (Robbins y Coulter, 2014, p.223).

Ya definidas las anteriores herramientas, es fundamental que toda empresa cumpla con estos pasos para tener un panorama más amplio de los planes que se tienen para la organización tanto a corto como a largo plazo, los objetivos propuestos y las estrategias que se deberán tener para el cumplimiento de estos.

La siguiente función a tener en consideración es la organización, esta cumple un papel muy importante dentro del proceso administrativo ya que establece el orden y la estructura laboral, determina que puestos de trabajo son necesarios en la producción y de esta manera se podrán evitar movimientos innecesarios, explotación de capacidades y desperdicio de conocimientos del personal, para reforzar esta función se tienen en cuenta las siguientes teorías, por un lado se tiene la teoría de Robbins y Coulter (2014) quienes afirman que “la organización es la etapa en la que se estructura el trabajo de los colaboradores de una empresa” (p.332).

Por otro lado, Torres (2016) (citado en Jones (2014) define la organización como “el proceso de establecer una estructura laboral que permite que los miembros de una entidad interactúen y cooperen para alcanzar las metas que se ha fijado” (p.9). Por último y no menos importante Louffat (2015) afirma que “la organización consiste en diseñar el ordenamiento de una institución” (p.38).

Además, entre las herramientas de la organización se pueden encontrar las siguientes:

Organigrama: “es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, éste muestra las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos de la empresa” (Münch, 2007, p.47).

Diagrama de flujo: “son representaciones graficas del conjunto de pasos que se realizan en un proceso de repetición continua” (Hernández & Pulido,2011, p.2014).

Manual de funciones administrativas: Calderón & Estrada (2018) (citado de Chiavenato 2013).

Es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración del talento y recurso humano vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales, ya que las organizaciones permiten a los individuos tener distintos tipos de necesidades tanto emocionales, intelectuales, económicas, etc. Contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo, se establecen las funciones y requisitos de los cargos que conforman la planta global de personal y la correspondencia entre los objetivos y la misión institucional (Calderón & Estrada,2018, p.26).

Los conocimientos impartidos por los diferentes autores son muy importantes a la hora de diseñar la organización de una empresa para hacerlo de manera eficaz y así poder evitar en lo posible errores, así como encontrar las soluciones para los mismos. Adicionalmente, muy importante tener muy bien definido el manual de funciones administrativas ya que como se explicó en el párrafo anterior este ayuda a que todos los puestos de trabajo tengan muy bien explicados sus funciones a realizar y las tareas que cada colaborados debe cumplir en él, también es de mucha ayuda a la hora de contratar personal nuevo para que ellos vean cuales son las funciones necesarias para ocupar los puestos y si cumplen o no con los requisitos.

Como tercera función se tiene la Dirección está según Koontz y Weihrich (2013) “es el proceso de influir en los colaboradores que son parte de una empresa, de modo que contribuyan al cumplimiento de las metas organizaciones” (p,279). Este paso no se refiere solamente a mirar cómo se están desempeñando en el cargo cada uno de sus colaboradores,

sino que también tiene una serie de herramientas que se deben aplicar para una buena dirección, los cuales son los siguientes:

Integración: “consiste en conservar, desarrollar las capacidades y en su caso reclutar, seleccionar y contratar al mejor talento humano disponible en el mercado laboral para cubrir los puestos disponibles conforme a sus requisitos” (Hernández & pulido, 2011, p.216).

Motivación: “se refiere a las acciones que realizan la función directiva para motivar e impulsar a sus subordinados a que hagan sus actividades de la mejor manera” (Koontz y Weihrich, 2013, p.282).

Comunicación: “son procesos por los cuales se transmite y recibe información, así como datos, palabras, hechos, ideas, conocimientos, actitudes que permiten el entendimiento y el acuerdo entre la función directiva y los colaboradores de la empresa” (Hernández & Pulido,2011, p.229).

Toma de decisiones: “una correcta toma de decisiones es la elección de alternativas lógicas, consistentes y que aumentan el valor en la empresa” (Robbins & Coulter,2014, p.166).

Tener un control adecuado del personal no es tan sencillo como se cree, para hacerlo de una manera correcta es importante seguir los pasos anteriores y así hacer que los colaboradores se sientan cómodos en el entorno, que se sientan un sentido de pertenencia por la organización y puedan tener un buen ambiente laboral, esto también permite que no haya tanta deserción de puestos como se evidencia en algunos lugares, sino que por el contrario quieran conservar sus empleos ofreciendo lo mejor de ellos, hay múltiples estudios en los que se ha demostrado que un empleado feliz hace una empresa más rentable y exitosa como lo dice Sunny Grosso (2016) “los empleados felices que trabajan con pasión y propósito se desempeñan en niveles consistentemente altos, multiplicando su efectividad e incrementando los resultados del negocio” (p.5).

Ya para finalizar con las fases del proceso administrativo se tiene su última función la cual es el control, este punto involucra a los anteriores, ya que en este se toma el control de

cada uno de ellos y por medio de indicadores se podrá determinar si se están cumpliendo cada uno de las fases y si están dando resultados, para enfatizar un poco más a continuación se tendrán a los siguientes autores quienes describen este punto con mayor brevedad, por un lado, se encuentran Robbins & Coulter (2014) quienes mencionan que el control es “el proceso de supervisar, evaluar, comparar y corregir el desempleo laboral conforme a lo planeado” (p.266).

Gracias a esta fase se puede determinar si la empresa esta funcionando de manera adecuada o si por el contrario es necesario aplicar posibles medidas correctivas para corregir errores y seguir evitando desviaciones. Y para tener un control adecuado es necesario cumplir con las siguientes herramientas:

Establecimiento de estándares: “a partir de los planes, se seleccionan puntos importantes denominados estándares que son criterios de desempeño que permite a los administradores medir la marcha de trabajo” (Koontz & Weihrich,2013, p.362).

Sistema de medición e información:

A través de este se podrán obtener datos sobre los procesos y actividades esenciales que se realizan en una empresa, en este sentido se facilita la toma de decisiones ya que muestran gráficos de barras, circular e información esencial en cualquier momento (Hernández & Puliddo,2011, p.248).

Medición del desempeño: “Para medir el desempeño se deben utilizar los estándares establecidos, que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores conforme a lo planificado y así tomar medidas correctivas” (Koontz&Weihrich, 2013, p.362).

Corrección de desviaciones: “La corrección de las anomalías consiste en la reasignación o aclaración de un trabajo, modificación de los planes o metas, capacitar mejor a los empleados u otras alternativas” (Koontz&Weihrich, 2013, p. 362).

Ya que se tiene un conocimiento más amplio sobre el significado y como cumplir cada una de sus etapas proceso administrativo, se logra evidenciar la importancia que tiene este mismo dentro de las empresas y del porque es fundamental que las organizaciones lo implementen de manera exacta dentro de las mismas, puesto que este proceso no solamente

se ve involucrado en la alta gerencia sino que por el contrario tiene que ver con cada una de las áreas de la empresa, ya que cada área debe tener una planeación, organización, dirección y control que evidencien que cada una está trabajando de manera correcta, que están cumpliendo con los objetivos, es por esto que si todas las áreas de la empresa trabajan adecuadamente pueda tener valores agregados no solo en sus productos sino en sus funcionamientos que permita un mayor éxito dentro del mercado y una mayor perdurabilidad.

2.3 Generación de capacidades.

El termino capacidad está asociado a todas las habilidades y aptitudes que posee una persona para realizar una actividad específica. Ahora bien, esta investigación se encuentra relacionada con las capacidades técnicas, humanas y operativas; para lo cual se dará a conocer el significado de cada una de ellas.

Relacionando el texto anterior y haciendo énfasis en las capacidades técnicas:

estas se basan en el entendimiento y dominio de un específico tipo de actividades, primordialmente aquellas que involucran métodos, procesos, procedimientos y técnicas. En otras palabras, se trata de conocimientos específicos, habilidades analíticas y el uso de herramientas y técnicas determinadas dentro de una especialidad. (Álvarez et al, 2016,p.11).

Seguidamente, están las capacidades humanas, para esto, Álvarez et al (2016) enfatiza: “esta habilidad es fundamental en los ejecutivos ya que aporta a las relaciones interpersonales y deben manejarse juntamente con las habilidades comunicacionales y de liderazgo para motivar a su equipo”. (p.13). Además de ello, esta habilidad genera la capacidad de trabajar y construir efectivamente lo que es el trabajo en equipo.

De la misma forma, están las capacidades operativas.

Saavedra (2020) (citado en Arnoletto & Días 2009) definen la capacidad operativa como “la vista hacia abajo que realiza el gerente o directivo en el interior de su organización para mejorar la productividad y efectividad operativa y así alcanzar los propósitos de las políticas planteadas”. (p. 8).

Seguidamente, se seguirá explicando el significado de lo que son las capacidades competitivas en un ámbito general, y así mismo se procederá a hablar sobre cómo el proceso administrativo puede generar dichas capacidades.

La capacidad empresarial según Barriga M (s.f.).

Es la destreza que tiene una persona o varias, para el montaje y la organización de unidades de producción de bienes y servicios de diferente tamaño según los requerimientos del mercado y la disponibilidad de recursos dadas unas condiciones sociales, económicas, tecnológicas y políticas determinadas (p.60).

Del mismo modo, Martínez & Espinosa (2017) definen las capacidades empresariales como:

La habilidad de tomar decisiones que lleven a las empresas a su éxito económico y social. Las capacidades empresariales le permiten al empresario integrar su capital social, formar redes de conocimiento, tener la capacidad de negociación, solucionar problemas. Asimismo, su intuición le permite detectar áreas de oportunidad y arriesgar su capital; analizar los escenarios; establecer planes estratégicos; determinar necesidades, ampliación de la demanda, estrategias de marketing, y generación de valor (p.15).

Es por ello, que las capacidades empresariales recaen sobre todos los aspectos de una empresa, es decir, estas pueden ayudar a definir el modelo organizacional de la misma, así como los procesos de comunicación, ayuda en las formas de solucionar los problemas tanto internos como externos de la organización, coopera en la toma de decisiones y, sobre todo, estas permiten que la empresa pueda tener una mejor interacción en el entorno y una mayor aceptación de este mismo.

2.4 El proceso administrativo y su relación con la generación de capacidades

Lo anterior deja claro la relación de las capacidades empresariales con el proceso administrativo, porque ambos trabajan para el mismo fin, se puede evidenciar la fase de planeación en la generación de planes estratégicos, la organización en la división del

trabajo y la toma de decisiones, la dirección con la comunicación y el control sobre la facultad de generar soluciones para los problemas presentes en la organización, dos temas diferentes, pero que tienen relación, ambos se complementan en uno al otro cuando un proceso administrativo se hace de la manera correcta. Por lo tanto, “la capacidad empresarial se convierte en un elemento esencial para la obtención del crecimiento, del desarrollo económico y social de una nación” (Martínez y Espinoza, 2017, p.15).

Por otra parte, se encuentra la competitividad empresarial la cual se podría definir como las empresas compiten entre sí para tener sus productos en el mercado por un largo tiempo, pero detrás de todo esto hay muchas más cosas que ayudan a que una empresa sea competitiva. Meza et al (2018) (citado en Porter 1993) plantea “la importancia del proceso productivo como criterio determinante de la competitividad” (p.3). Al mismo tiempo se tiene al autor Meza et al (2018) (citado en Alic 1987) que define la competitividad como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países” (p.4). y, por último, se tiene al autor Meza et al (2018) (citado en Reinel 2005) quien afirma que, “la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores” (p.4).

Las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados Gálvez & Domingo (2012) (citado en Drucker, 1985; Miles y Snow 1978, p. 13). Así mismo, “el éxito creciente y sostenido de la empresa está siempre en función de su capacidad para identificar y aprovechar adecuada y eficientemente las oportunidades del momento” Gálvez & Domingo (2012) (citado en Hernández, Yescas y Domínguez, 2007, p. 13).

Por su parte, Gálvez & Domingo (2012) (citado en Pinto 2007).

Las micro, pequeñas y medianas empresas, generan a nivel mundial un alto porcentaje del empleo, realizan una parte considerable de la producción y el comercio, y se consideran actores centrales para el logro de la competitividad; aun

así, requieren mayor desarrollo de las competencias internas y el mejoramiento en la eficiencia de los procesos (p. 13).

Haciendo énfasis en los autores citados anteriormente, es preciso afirmar que toda empresa sin importar su tamaño, o su actividad comercial, debe tener en cuenta la importancia de innovar tanto en sus procesos como en sus productos para sobresalir en el ámbito empresarial, puesto que hoy en día ya todo está en constante cambio, y por lo tanto cada día las organizaciones se enfrentan a diversas problemáticas a la hora de querer destacarse y posicionarse debido a que muchas de ellas son dirigidas de manera empírica y como lo destaca Guzmán (2015) “Los empresarios colombianos no buscan adquirir conocimientos en temas gerenciales, ni profundizar en la aplicación de alguna manera de cómo mejorar las decisiones; sino buscan conquistar el mercado, mantenerse y protegerse, sin ayuda alguna estrategia”(p. 26).

Es necesario además que los dueños de las diferentes MiPymes puedan identificar y entender que muchas veces no es fácil llevar a cabo la innovación al interior de su empresa, pero los beneficios que esta práctica deja son considerables, por ejemplo gracias a la innovación, la empresa puede crear ventajas competitivas que la lleven a posicionarse en el mercado fácilmente, generar mayor valor a sus productos y procesos, fortalecer las estrategias de la empresa y mejorar la toma de decisiones en cuanto posibles problemáticas que se puedan presentar en el camino y como ya se ha mencionado anteriormente, uno de los beneficios principales como consecuencia de la innovación es sobrevivir en el mercado afrontando sus diferentes cambios.

Por lo que, el proceso administrativo si genera capacidades competitivas en las empresas, ya que, de cierto modo al tener una buena administración y un buen manejo del proceso administrativo, este a su vez puede facilitar la generación de capacidades empresariales y de generar una mayor competitividad como se ha mencionado en los párrafos anteriores. Por lo tanto, el proceso administrativo no abarca solo una temática, sino que de allí se derivan muchas otras que permiten el buen funcionamiento de una organización y la facilitación de implementar demás recursos que permitan su permanencia en el mercado.

3 Metodología

La metodología de este proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados, es decir, es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado.

Inicialmente, se utilizó la investigación descriptiva, para lo cual Beloso (citado en Chávez 2007) afirma que es “aquella que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias”. (p.77).

Bajo el argumento anterior, se utilizó este tipo de investigación, debido a que se recolectó información en tiempo real acerca de las características principales que posee la empresa caso de estudio.

En lo relativo al diseño de investigación es de Campo, utilizando la metodología de estudio de caso. Aranda, et al 2012 (citado en Peña 2009) sustenta que un estudio de caso:

Es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social, en donde los límites entre el fenómeno y el contexto del entorno no son claramente visibles, y en donde se propicia la utilización de distintas fuentes de evidencia, distintas miradas y disciplinas afines. (p. 130).

Esta metodología permite visitar a la empresa Todo Renault Multimarcas, la cual será el estudio de caso, para realizar los respectivos procesos; además de esto, se utilizará un diseño documental, en donde se utilizarán fuentes de información para complementar el proyecto.

La población objetivo de este estudio de caso, son los colaboradores pertenecientes a la empresa Todo Renault Multimarcas, donde principalmente se indagó sobre sus colaboradores y la gerente quiénes fueron las unidades de análisis para proveer la información necesaria para realizar esta investigación. Para efectos de esta investigación, se decidió aplicar una muestra intencional no aleatoria entre los colaboradores consultados, y

así mismo tener un conocimiento más amplio de la información, partiendo desde las diferentes opiniones.

A continuación, se relaciona la descripción de la población relacionando los colaboradores de la empresa: Una persona encargada de Gerencia, la cual realiza los pedidos, liquida la mercancía y en general de toda la parte administrativa de la empresa. Una persona encargada de ingresar la mercancía, una persona encargada de marcar la mercancía, donde su principal labor es organizar la mercancía en la bodega. Cinco personas encargadas del área de ventas, una persona encargada de realizar las compras de la empresa, una persona encargada de tesorería, su labor es pagar nómina a todos los colaboradores de la empresa, y también realiza el pago a proveedores. Una persona encargada de cartera, tres personas encargadas de la mensajería para hacer la distribución de la mercancía por toda la ciudad y finalmente dos personas encargadas de la contaduría y una asesora contable.

Luego de haber tenido una autorización previa por parte de la empresa para hacer las respectivas entrevistas diagnóstico a todo el total de la población, hubo una reorientación de la autorización y se acordó que se hiciera entrevista a dos colaboradores, para lo cual las respuestas fueron de manera grupal, obteniendo solo una opinión de respuesta por parte de los colaboradores y la gerencia únicamente. Este cambio se dio por la pandemia hoy presente llamada Covid 19.

Como método de recolección de datos se utilizó la entrevista, para lo cual, se diseñó una guía de preguntas estructurada previamente validado por expertos, para conocer detalles concretos de la empresa (historia, políticas, y conocimiento en general).

La información se recolectó a través de una grabadora de sonido, con el fin de poder transcribir toda la información recolectada, y de esta manera poder sintetizar a profundidad acerca de los datos obtenidos.

Para el procesamiento de los datos, se tuvo en cuenta los instrumentos utilizados en la investigación, es decir, el cuestionario y la entrevista estructurada, y con base en ello se hizo el debido análisis de los resultados.

4 Análisis de datos

4.1 Hallazgos de sus datos

Con las entrevistas realizadas a la empresa Todo Renault Multimarcas, se pudo obtener información valiosa sobre lo que es el proceso administrativo y el desarrollo de generación de capacidades a través de éste. Fue un proceso complejo, debido a que por la pandemia hoy presente llamada Covid 19, se tuvo que hacer de manera virtual, apoyando este proceso a través de las diferentes herramientas del internet. Para este proceso, se utilizó el correo electrónico para enviar las respectivas preguntas del cuestionario y entrevista estructurada; se esperó unos días para obtener las debidas respuestas, las cuales fueron enviadas por este mismo medio.

Por otro lado, se tenía previsto realizar las encuestas a todos los miembros de la organización, pero por orden estricta de la gerencia, solo se pudo hacer a un grupo muy reducido de personas; este cambio no permite tener toda la información necesaria para poder analizar conceptos y su respectiva interpretación desde el punto de vista de los colaboradores. En este mismo sentido se halla, respuestas por parte de los colaboradores, no argumentadas, lo cual no permite inferir sobre todos los factores que comprenden el proceso administrativo y el desarrollo de este.

De otro modo, en las respuestas hechas a la gerencia, se encontró en algunas preguntas y respuestas conocimiento no exacto de algunos términos y procesos relacionados con la investigación presente, por tal motivo una de las investigadoras tuvo que intervenir para hacer la explicación y proceder a contestar la pregunta.

Cabe aclarar, que las entrevistas realizadas a la empresa se llevaron más tiempo del acordado debido a que todo el procedimiento tuvo que ser de manera remota.

4.2 Comparación de sus hallazgos con la revisión de la literatura

Las preguntas, respuestas y citas que a continuación se mencionan, están relacionadas con el objetivo 1 de esta investigación, para lo cual hace énfasis en la caracterización del proceso administrativo en la empresa estudio de caso. Primeramente, se tendrá en cuenta la entrevista dada a la gerencia de la organización y posteriormente a los colaboradores.

Debido a las respuestas dadas por la líder de empresa, se puede analizar un buen uso de los recursos donde existen estrategias, alianzas, aprovechamiento de las tecnologías de la Información, y un buen manejo hacía el personal de la empresa.

Expuesto lo anterior, es importante resaltar los canales de comunicación con los que cuenta la empresa, donde la gerencia expresa la buena relación que tiene con clientes y proveedores, y como a través de esta genera alianzas estrategias que le permiten a la empresa beneficios y aprovechamiento de recursos. Por otro lado, la organización demuestra una buena participación en desarrollo e innovación, por medio de capacitaciones, participación de los programas que se ofrecen en la ciudad para lo cual adjunto está la respuesta dada por gerencia: “La empresa se ha enfocado mucho en el área de mercadeo, y precisamente para ello, se han tomado capacitaciones en la Cámara de Comercio de "como vender más", también es importante tener una buena imagen del almacén con respecto a todo, también se está innovando en marketing digital. Se trata de innovar en todo lo anteriormente mencionado”.

Otro aspecto importante para mencionar es cómo se da la planeación dentro de la empresa, para ello se tiene en cuenta la habilidad de la gerente de la empresa para generar estrategias donde se toma como factor fundamental y es la experiencia que ha adquirido a través de los años. Dichas estrategias son: buena atención al cliente, surtido amplio de productos, precios asequibles, buenas relaciones con empresas y proveedores, y buenas distribuciones.

Adicionalmente, se pudo analizar en la entrevista realizada, que la empresa maneja un tipo de liderazgo democrático, permitiendo un mayor compromiso pues se centra en involucrar a su equipo de trabajo en toma de decisiones, a través de la delegación de actividades y compromisos. Además, involucra al personal de trabajo en reuniones para dirigir, pero a su vez corregir errores. Por consiguiente, la organización permite la participación de sus colaboradores en toma de decisiones y reuniones semanales. A su vez la gerencia alienta el equipo de trabajo a través de la motivación y confianza que tiene en ellos, lo cual lo expresa de la siguiente manera: “Es importante que las personas estén a gusto, que trabajen contentas. Se tienen en cuenta 2 paseos al año, cada colaborador con su respectiva familia. También se manejan incentivos por labores realizadas, y cuando se nota

que la persona está dada más de ella. Los incentivos se manejan con dinero. Se celebran también los cumpleaños, se les da regalo y el día libre. También se pueden otorgar permiso cuando sea necesario”. La líder de la empresa da a conocer que la medición del desempeño en la organización se da a través de la eficiencia.

Otro aspecto importante para resaltar son todas aquellas acciones correctivas que usa la administradora de la empresa. Cuando se presenta esta situación, se utiliza un protocolo, así lo da a conocer la gerente: “Hablar con la persona y que describa lo ocurrido, se hace un llamado de atención verbal, y se avisa que el próximo llamado va por escrito”. Adicional a esto, agrega: “Cuando las personas han salido de la empresa ha sido por deshonestidad, siempre se trata de ayudarle a la persona y que corrija en lo que está fallando”.

Dando continuidad al tema anterior, se refleja un orden adecuado en la conformación del grupo de trabajo, de esta manera lo declara la gerencia: “Se empieza por la parte más importante de la empresa que son las compras, dependiendo de cómo tú compres, vendes, entonces esa parte es muy importante. Se tiene otro personal para recibir la mercancía, para registrarla en el sistema. También la empresa tiene asesores comerciales, y por último se tiene el despacho de la mercancía. Con este último punto se tiene un domicilio porque algunos clientes son dados a que se le lleve la mercancía en un punto específico”.

De forma similar expone que la organización no cuenta con un organigrama establecido, es decir, si está en la empresa, pero no está actualizado, por tal motivo no hacen el uso adecuado de ello. Para finalizar, la pregunta que se le realizó a la gerente sobre el proceso de coordinación para optimizar recursos no fue una respuesta concreta, debido a conocimiento no exacto de algunos conceptos.

Con respecto a los objetivos específicos 2 y 3, los cuales tiene relación con la generación de capacidades competitivas en la empresa y cómo es su desarrollo actualmente. Es importar resaltar que la generación de capacidades está relacionada a su vez con el proceso administrativo.

Las capacidades humanas para este caso están divididas en 3, las cuales son: capacidades humanas, técnicas y operativas.

4.3 Capacidades Humanas

Como estrategia principal el equipo de trabajo de la empresa se reúne cada ocho días para mejorar cada día en la atención al cliente, y así mismo mejorar en fallas que se estén presentando en el momento. De igual manera la gerencia de la compañía da a conocer que todos sus colaboradores tienen sentido de pertenencia por la empresa, lo cual hace que tengan sinergia para poder trabajar en equipo. Respecto a los cambios que pueden llegar a presentarse en el mercado, la líder de la organización da a conocer: “Es muy importante los cambios en una empresa. El mejoramiento por parte de todo el equipo de trabajo o sea que tenemos que brindar una muy buena atención a nuestro cliente; un ejemplo de ello puede ser el siguiente: la empresa necesita de más mensajeros ya que es la manera como se ha dinamizado más la venta de repuestos automotores ya que el cliente espera que su repuesto le llegue al taller”. Nota adicional: “Me tocó en estos últimos meses conseguir dos mensajeros más y se ha podido extender y atender mejor y con más rapidez”.

Para finalizar con la entrevista acerca de las capacidades humanas, se le hace una última pregunta y es cuál es la habilidad del grupo de trabajo para resolver problemas, ella expresa que indiscutiblemente es la comunicación.

Socializadas las preguntas hechas a gerencia, se puede analizar un buen manejo del desarrollo de capacidades humanas, debido a que se refleja compromiso, dedicación, y buenas relaciones interpersonales entre la administradora y el equipo de trabajo. Expuesto lo anterior, la empresa trabaja fuertemente para el cumplimiento de metas y objetivo que es la acción principal que se puede ver en las capacidades humanas.

4.4 Capacidades Técnicas

Inicialmente se van a destacar las fortalezas que posee la empresa en estos momentos, para esto se expone la respuesta de gerencia: “Las fortalezas son muchísimas ya que considero que es el mejor almacén de repuestos de Manizales. El que tiene mejor surtido, el que tiene mejor atención, el que tiene mejor respaldo y cuenta con un equipo muy bueno de trabajo para poder atender todas las necesidades de nuestro cliente. Además de tener unos precios muy competitivos y acordes al mercado para nosotros es muy importante el cliente,

está primero el cliente. Entonces esto es lo que le he transmitido al grupo de trabajo constantemente”.

Hay que mencionar, además, las estrategias de venta que maneja la organización, cuyo objetivo principal es tener un cliente multiplicador, es decir, un cliente que siempre sea bien atendido, pues éste es la razón de ser de la compañía actualmente. Respecto a las anteriores consideraciones, la gerente expresa que la relación con sus clientes es excelente, prevalece la buena atención, el cariño y el amor.

De igual manera, la líder resaltar la importancia de tener en cuenta la opinión de su equipo de trabajo, ella expresa que escucha sus opiniones, y si es necesario realizar un cambio directamente ejecuta la acción. Ahora bien, para ella es fundamental que sus colaboradores utilicen sus capacidades para el cumplimiento de metas y objetivo, la gerente expresa que es primordial para la empresa que ellos tomen iniciativa y que de este mismo modo actúen cuando haya aspectos por mejorar.

Acorde con lo expuesto con anterioridad, se resalta que no existe en el grupo de trabajo persona con alto grado de liderazgo, a pesar de que para la gerencia este tema es muy importante y da libertad para hacerlo, ella explica que no cuenta con personas que tengan dichas características.

Con miras a terminar este punto, sobresale el uso de la tecnología que tiene la empresa en el momento, para ello, la administradora lo expresa así: “Realmente llevamos mucho tiempo en este proceso de sistematización, ha sido un proceso muy largo, pero considero que falta por el tema de inventarios. En este momento contamos con más de 25.000 referencias es un número muy grande y ha sido muy complejo el manejo de inventarios. Sin embargo, todo está sistematizado, incluso la parte contable”. Se puede analizar un buen manejo, pero a su vez resaltar una debilidad de la empresa como no lo hizo saber la líder y es la sistematización del sistema de inventarios debido a la gran cantidad de referencias con las que cuenta la empresa.

Después de observar detalladamente el uso de las capacidades técnicas de la empresa, existen aspectos positivos como el siempre tener una excelente atención al cliente, logrando de este modo una fidelización acorde siempre a lo que la empresa busca. En este mismo

sentido cabe resaltar las fortalezas las cuales son base fundamental de la organización, de nuevo juega aquí un papel muy importante el equipo de trabajo, de manera puntual se argumenta que existe un buen desarrollo de estas capacidades, utilizando todas las habilidades para poder realizar funciones específicas. Cabe aclarar que hay aquí aspectos por mejorar, pero este tema se tocará en párrafos siguientes.

4.5 Capacidades Operativas

Para este punto, se realizó una pregunta crucial la cual se basó en cuál es la importancia del proceso productivo, y cómo éste es determinante para la competitividad de la organización. La gerente respondió lo siguiente: “Una de las estrategias es saber marcar bien la mercancía, para esto se necesita tener experiencia y conocimiento, se debe tener en cuenta muchas razones las cuales son: si el carro es antiguo, si el carro es nuevo, si es un carro de gama alta, si los repuestos son escasos y costosos, si es de servicio público o particular, si es un carro viejo se liquida con un porcentaje menor; Todo esto tiene que ver. Hay que tener mucho análisis de compra esto para mí es la parte más importante (compra de repuestos) de la empresa ya que hay mucha competencia, mucho ofrecimiento de mercancía y todos manejan valores muy diferentes. Hay que saber a quién comprarle. Esto es el éxito de este negocio saber a quién se le compra. Pienso que es lo que hace la diferenciación con las otras empresas”.

Para finalizar con este ítem, se le pregunta a la líder de la empresa sobre el manejo de las redes sociales en la organización, por lo cual ella afirma que hay una persona encargada de este proceso.

A analizar las respuestas dadas, se observa que la empresa tiene claridad cuál es su proceso productivo, haciendo énfasis en el área de compras, pues esta área para la gerente es una de las más importantes. En este mismo sentido, se reconoce la importancia de las redes sociales, debido a que a través de este mecanismo la empresa puede darse a conocer de una manera diferente utilizando las tecnologías de la información y a su vez el marketing digital como lo ha expresado la gerente con anterioridad. Este análisis permite corroborar que las capacidades operativas de la organización hasta este momento se están desarrollando de una manera íntegra, utilizando el conocimiento para lograr un nivel máximo de eficiencia.

Como se ha escrito en párrafos anteriores, se procederá a describir, argumentar y analizar las respuestas dadas por dos colaboradores de la empresa, las cuales realizaron las respuestas en grupo, obteniendo como resultado solo una respuesta por cada pregunta realizada.

En primera instancia se van a relacionar las preguntas que están asociadas al objetivo 1 de la investigación, es decir, con estas preguntas se pretende analizar cómo los colaboradores de la empresa comprender el proceso administrativo a través de la caracterización de los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa estudio de caso, así mismo se relacionará información sobre el objetivo 2, debido a que la información es poca, se pueden integrar en un mismo ítem.

En un sentido amplio de la información, y según las respuestas dadas por el grupo que realizó las preguntas, los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de la toma de decisiones, saben cuáles son las ventajas competitivas que permiten a la empresa tener un mejor desempeño, saben que existe un organigrama, aceptan que la empresa tiene en cuenta las habilidades de cada colaborador para asignarle sus respectivas actividades, expresan que no han tenido que mostrar resistencia al cambio gracias a la flexibilidad que maneja la organización, responden positivamente y aceptan que la empresa si promueve la innovación. En este mismo sentido dando si a su respuesta, admiten que, si están motivados trabajando en la empresa, debido a que se permite espacios de participación para ellos, y esto cobra gran importancia en su proceso de aprendizaje. Además, reconocen que la empresa provee los recursos necesarios para que ellos puedan ser líderes; finalmente, expresan que cada grupo de trabajo realiza su labor de acuerdo con sus capacidades.

Siguiendo el contexto de la información, una de las preguntas está relacionada con la conformación de los grupos de trabajo, para lo cual, dieron la siguiente respuesta: “Los grupos de trabajo se conforman así: Asesores de ventas, personal de bodega, domicilios, caja, cartera y contabilidad”.

Por otro lado, está la motivación laboral, que como ya se ha mencionado antes, existen varias actividades para este proceso. Según respuesta de colaboradores, esto es lo que hace la empresa para ellos: “Se da reconocimiento por buen desempeño, por los resultados y

logros y por la autonomía otorgada, se fomenta la participación de todos los empleados”. A fin de terminar este párrafo, el grupo entrevistado expresa que la medición del rendimiento por desempeño se exige a diario por cada puesto de trabajo. En este punto se reconoce que la empresa demuestra compromiso y entrega hacia su equipo de trabajo, lo que se transforma en colaboradores agradecidos con un sentido de pertenencia alto, donde demuestran amor por su empresa, logrando a su vez poca resistencia al cambio y eficiencia con sus labores realizadas.

Los colaboradores expresan que los objetivos de la empresa se reflejan en sus intereses personales, adicional consideran que tienen un buen equipo de trabajo, bien capacitado para realizar sus labores. Se refleja una reacción positiva ante nuevos retos que pueden presentar la compañía, y nos dan a conocer que los problemas internos los resuelven a través del dialogo. Con respecto a las inconformidades que puedan presentarse con el cliente externo, manifiestan lo siguiente: “: Se solucionan tratando de dar un buen manejo a sus inconformidades hasta llegar a la solución”. De esta información se puede deducir la buena relación que existe con el cliente externo.

5 Discusión

Para este punto de la discusión, se relacionarán los objetivos específicos y las bases teóricas que se utilizaron en la presente investigación.

El primer objetivo específico es caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales. Para dar explicación a este objetivo, se expone lo siguiente: Inicialmente se percibe una buena planeación para llevar a cabo sus actividades a realizar, la cual es un factor fundamental para la empresa, pues con tácticas altamente estratégicas, la empresa puede generar la optimización de tiempos y recursos, tener un mayor grado de flexibilidad, un equipo de trabajo eficiente, comprometido y motivado, y de la misma manera minimizar el riesgo. Según la teoría, Robbins y Coulter (2014) menciona que planear es “la función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar las actividades laborales” (p.220).

En este mismo sentido, se puede observar un buen lineamiento de la conformación de los grupos de trabajo que maneja la empresa en todo su nivel jerárquico, este buen manejo ayuda a la empresa a tener un orden específico de sus tareas y una claridad mayor al ejecutar acciones. Es pertinente aclarar que en el momento la empresa no tiene un organigrama actualizado, y por tal motivo no hace uso de ello.

Cuando se habla del desarrollo y la innovación que tiene la empresa, se percibe un compromiso sobresaliente por ganas de adquirir nuevos conocimientos, así mismo es un papel muy importante la participación que tiene la empresa en diferentes programas que ayudan a tener un capital intelectual en crecimiento y más fuerte, y, por ende, la utilización de la tecnología es fundamental en este aspecto. Dada la explicación anterior, la empresa puede lograr con esto un mejor aprovechamiento del talento humano, llevándolo a su máximo nivel, al igual que mejorar su experiencia y aprendizaje permitiendo que la compañía salga de su zona de confort. De esta manera experimentará nuevas oportunidades que se pueden transformen nuevos modelos de negocios y obtener un crecimiento empresarial acorde a sus objetivos y metas propuestas. Así lo afirman los siguientes autores Gálvez & Domingo (2012) (citado en Drucker, 1985; Miles y Snow, 1978) “Las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados” (p.13).

La organización demuestra manejar un liderazgo democrático, este tipo de liderazgo se convierte en una ventaja para la empresa porque le permite tener una mayor autonomía, buena comunicación, mejorar sus índices de innovación, un posible aumento de la proactividad, y un clima organizacional estable.

Respecto a la importancia que le da la organización a su equipo de trabajo, se puede deducir que este tipo de liderazgo está presente pues se escucha las opiniones de los colaboradores y en este mismo sentido se tienen en cuenta para la toma de decisiones. Esto da paso a decir que la resistencia al cambio del grupo de trabajo casi no se ha dado debido a que la satisfacción laboral es alta.

Consecuente con la opinión anterior, la participación e involucramiento del personal de la empresa en los aspectos anteriormente mencionados dan cabida a que sobresalga el

reconocimiento, estimula el conocimiento, lo que conlleva a tener ganas de aprender cada día más. Ciertamente aumenta la proactividad generando una administración participativa.

De igual modo está presente la motivación laboral, la cual presta gran importancia para la empresa, ya que manejan diferentes incentivos, existe una valoración del buen trabajo, existe reconocimiento por cumplimiento de objetivos a través de incentivos. Los aspectos anteriormente mencionados ayudan a la empresa a mejorar su rendimiento organizacional, a que el compromiso con la empresa aumente, y posterior a ello a obtener mejores resultados. Adicionalmente, la motivación “se refiere a las acciones que realizan la función directiva para motivar e impulsar a sus subordinados a que hagan sus actividades de la mejor manera” (Koontz y Weihrich, 2013, p.282). De acuerdo con el texto anterior, esto si se cumple y si se manifiesta en la empresa caso de estudio.

Por otro lado, la empresa manifiesta tener acciones correctivas, este aspecto ayuda a que esté presente la disciplina, el orden, el respeto por el Reglamento Interno del Trabajo, y también al cumplimiento estricto de un protocolo establecido, lo cual a su vez genera disciplina. Además, es importante agregar el significado de lo que es una norma o reglamento para una empresa. Normas: “reglas que son obligatorias para la ejecución de una operación, procedimiento, programa o presupuesto” (Hernández y Pulido, 2011, p.180).

Semejante a lo que sucede en párrafos anteriores, está la retroalimentación que hace la empresa cada semana, se puede analizar que esto es algo muy importante porque le permite tener información sobre el desempeño, tiene una mayor visibilidad del panorama lo que ayuda a corregir errores o reproducir aciertos, aumenta el sentido de pertenencia, y potencializa los puntos fuertes de cada colaborador. Este espacio fomenta la participación, estimula la comunicación mejorando la relación Directivo-Subordinado, se convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones, y lo más importante que se puede analizar es que estas reuniones permiten definir estrategias y métodos de acción.

Según lo desarrollado anteriormente, la organización también cuenta con canales de comunicación, los cuales le permiten establecer buenas relaciones y llevar un control eficaz del flujo de la información. Se enfatiza que la comunicación: “son procesos por los cuales se transmite y recibe información, así como datos, palabras, hechos, ideas, conocimientos,

actitudes que permiten el entendimiento y el acuerdo entre la función directiva y los colaboradores de la empresa” (Hernández y Pulido,2011, p.229).

Finalmente, se pudo constatar un conocimiento no exacto acerca de cómo se miden las funciones básicas y áreas claves de la empresa, del mismo modo se pudo observar que la empresa no tiene claridad en cómo manejar el proceso de coordinación. Respecto al primer enunciado de este párrafo, resulta oportuno aclarar que, si la empresa no puede medir las funciones y áreas claves, no podrá administrar recursos de una manera eficiente, por tal motivo, es importante que siempre tenga claridad sobre qué es lo que está dirigiendo para tener un control más profundo de las operaciones que realiza, utilizando así los indicadores de medición, que le permitirán tener una visibilidad mayor del panorama de la empresa.

Ahora bien, cuando se habla del proceso de coordinación, éste es el que permite que el trabajo sea más eficiente y sostenible, y que se pueda analizar mejor los procedimientos del trabajo. De este mismo modo, la coordinación sirve para integrar las áreas de trabajo logrando así un trabajo más fácil y mejores resultados.

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa no cuenta con un organigrama sobre el que se esté trabajando en el momento. El organigrama en una empresa es muy importante debido a que permite que haya un mejor orden internamente, a su vez sirve para facilitar la división del trabajo, y también que se respeten los niveles jerárquicos que tiene la organización. Es importante aclarar, que el organigrama es una de las herramientas fundamentales de la organización, como lo indica el siguiente autor. Organigrama: “es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, éste muestra las interrelaciones, las funciones y los niveles jerárquicos de la empresa” (Münch, 2007, p.47).

Dando continuidad a esta explicación, y tal cómo se ha hecho la interpretación del objetivo específico 1, ahora se procederá a explicar el objetivo específico 2, el cual es identificar cómo es la generación de capacidades competitivas existentes en la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales.

Primeramente, conviene destacar el significado que tiene para esta investigación las capacidades humanas, este término se ha tomado como las acciones que permiten cumplir una meta u objetivo. Desde un punto lógico de este estudio de caso, la empresa Todo Renault Multimarcas tiene un buen manejo de dichas capacidades, lo cual cumplen con

Álvarez et al (2016) cuando enfatiza: “esta habilidad es fundamental en los ejecutivos ya que aporta a las relaciones interpersonales y deben manejarse juntamente con las habilidades comunicacionales y de liderazgo para motivar a su equipo”. (p. 13).

Aspectos a resaltar son los aportes significantes que hace su equipo de trabajo para que la empresa sea competitiva día a día, el sentido de pertenencia que genera sinergia para que los colaboradores sean más comprometidos con sus obligaciones, la habilidad para resolver problemas a través de la comunicación, las oportunidades de crecimiento profesional y personal que ofrece la empresa, igualmente sobresale la buena relación que hay entre jefe colaborador, tomando esta relación como algo muy cordial. También se puede analizar el desarrollo de habilidades interpersonales, según la información obtenida, esto se da a través de cada labor realizada.

En un segundo plano están las capacidades técnicas, cuyo significado es todo lo relacionado con las habilidades para desarrollar una función en específico. Apoyando una de las bases teóricas, estas se basan en el entendimiento y dominio de un específico tipo de actividades, primordialmente aquellas que involucran métodos, procesos, procedimientos y técnicas. En otras palabras, se trata de conocimientos específicos, habilidades analíticas y el uso de herramientas y técnicas determinadas dentro de una especialidad. Álvarez et al (2016)

Según la respuesta dada por los colaboradores, el grupo de trabajo se considera competitivo y colaborativo a la vez, para explicar en un sentido más amplio estos dos conceptos, Gómez & Álvarez (2011) plantea:

El trabajo colaborativo, como estrategia de formación y actuación laboral, pretende, entre otros objetivos, que el intercambio de ideas y actuaciones de los participantes en el proceso generen nuevas ideas, nuevas actividades, y nuevas actuaciones que generen una evolución positiva del equipo. (p. 25).

Así mismo, el trabajo en equipo competitivo une de igual manera habilidades, valores, compromisos y responsabilidades los cuales no siempre se tienen que tomar de forma negativa, por el contrario, personal de una empresa con dichas características puede contribuir a impulsar al equipo, a tener iniciativa, a ver las cosas desde un punto de vista diferente lo cual puede favorecer a la empresa.

Dicho lo anterior, el tener la colaboración y la competitividad presente en la empresa, puede generar factores positivos, debido a que no todos los colaboradores van a actuar de la misma manera. Adicionalmente, existe a su vez buena planificación del trabajo y el tiempo a través de una buena gestión y disponibilidad.

Referente al nivel de conocimiento frente a su puesto de trabajo, este va acorde a las capacidades que tiene cada colaborador en su desempeño, lo cual da paso a que la identificación de habilidades y conocimiento técnico para desempeñar sus labores diarias se dé a la experiencia adquirida con labores antes realizadas. Es oportuno resaltar, que para la empresa es muy importante que los colaboradores siempre tengan iniciativa frente a las labores que estén por realizarse, es por esta razón que los comentarios y recomendaciones en los que puedan participar los colaboradores siempre los tienen en cuenta para mejorar los procesos de la organización. Además, es importante resaltar que siempre hay una buena actitud frente a los cambios que puedan llegarse a presentar.

En el desarrollo de estas capacidades, se evidencia que, en el equipo de trabajo, hace falta liderazgo por parte de los colaboradores, esta situación puede ocasionar pérdidas de oportunidad por falta de iniciativa para ejecutar acciones, también no se aprovechan las experiencias y oportunidades, de este mismo modo puede aparecer la zona de confort, y por último, no hay una visión externa.

En párrafos anteriores, se describe claramente las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Referente a las fortalezas, la empresa puede generar ventajas porque tiene conocimiento de sus puntos positivos, lo que hace que la administración sea de una manera eficiente y pueda potenciar sus habilidades y conocimientos. También la empresa va a saber qué tipos de retos y desafíos puede aceptar, dando un aprovechamiento de sus capacidades.

Con las debilidades, hay que poner más cuidado, ya que estas dan claridad en lo que se tiene que trabajar, pero a su vez dan oportunidad de cambio y crecimiento. Es importante revisar meticulosamente estos puntos débiles de la compañía para tomar decisiones estratégicas que puedan generar cambios y crecimiento a la vez, no solo para la empresa sino también para los colaboradores. Para este caso la toma de decisiones es: “una correcta toma de decisiones es la elección de alternativas lógicas, consistentes y que aumentan el valor en la empresa” (Robbins y Coulter, 2014, p.166).

Se reconoce que la empresa tiene establecido buenas estrategias de ventas, lo cual le ayudará a reducir tiempo y dinero, potencializar las habilidades de negociación y a su vez agilidad para sus negocios.

La organización en su uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación demuestra tener un buen uso, debido a que casi todo el sistema de la empresa está sistematizado, esto permite que haya una mejora en la comunicación tanto interna como externa, hace que los procesos de gestión sean más simples, y también puede dar satisfacción a los clientes porque pueden ser atendidos en un menor tiempo.

Como lo han podido apreciar, en la empresa prima la buena relación con los clientes, esta buena relación permite que haya mayor lealtad, es decir, fidelización de los clientes, también puede propiciar ventas más frecuentes lo que significa que pueden existir mayor repetición de clientes y negocios, o consumidores nuevos al pasar la voz. También puede generar incremento de ventas y rentabilidad.

Finalmente, se encuentran las capacidades operativas, estas hacen referencia a la utilización del conocimiento e infraestructura para lograr nivel máximo de eficiencia. Argumentando este significado, Saavedra (2020) (citado en Arnoletto & Díaz 2009) definen la capacidad operativa como “la vista hacia abajo que realiza el gerente o directivo en el interior de su organización para mejorar la productividad y efectividad operativa y así alcanzar los propósitos de las políticas planteadas”. (p. 8).

Para este punto prevalece el manejo de la tecnología, las redes sociales, y cuál es el proceso productivo que se maneja actualmente en la empresa, por un lado, se puede analizar el buen uso de la tecnología que tiene la empresa como se ha descrito anteriormente y, por el otro lado, están las redes sociales, las cuales permite que la empresa tenga una mejor imagen, va a existir una mejor fluidez en la transmisión de información, aumenta la visibilidad de la empresa, permite promocionar los productos y servicios de una manera diferente, permite crear campañas publicitarias, y sobresale que se puede estudiar a la competencia.

Para dar fin a esta explicación, está el objetivo 3, el cual es conocer si la implantación del proceso administrativo promueve capacidades humanas, técnicas y operativas en la empresa Todo Renault Multimarcas de la ciudad de Manizales. Como se mencionó, con los

resultados obtenidos existe una buena administración en la empresa, la cual permite que las capacidades competitivas fluyan y sean su centro de crecimiento y conocimiento, es decir, su desarrollo permite tener mejor fluidez de los procedimientos que se realizan poniendo en práctica las habilidades y el talento que existe dentro de la organización.

Lo anterior deja claro la relación de las capacidades empresariales con el proceso administrativo, porque ambos trabajan para el mismo fin, se puede evidenciar la fase de planeación en la generación de planes estratégicos, la organización en la división del trabajo y la toma de decisiones, la dirección con la comunicación y el control sobre la facultad de generar soluciones para los problemas presentes en la organización, dos temas diferentes, pero que tienen relación, ambos se complementan en uno al otro cuando un proceso administrativo se hace de la manera correcta. Por lo tanto, “la capacidad empresarial se convierte en un elemento esencial para la obtención del crecimiento, del desarrollo económico y social de una nación” (Martínez & Espinoza, 2017, p.15).

6 Conclusiones

Después de haber realizado un profundo análisis de los datos obtenidos en las diferentes entrevistas aplicadas tanto a una parte de los colaboradores de la empresa como a la gerente se puede concluir lo siguiente:

Gracias al conocimiento obtenido por los diferentes semestres de la carrera y los numerosos autores consultados a lo largo del ejercicio de esta investigación, se pudo obtener un amplio conocimiento acerca de lo que es la administración y como es la manera correcta de aplicarla tanto en la vida cotidiana como en las organizaciones, es por esto que al momento de llevar lo teórico a lo práctico se logró entender la importancia que tiene el proceso administrativo en la generación de capacidades competitivas en las empresas, en este caso, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación el estudio de caso se pudo realizar en la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la ciudad de Manizales.

Allí se pudo evidenciar que aunque la líder y gerente de la compañía es una persona que todos sus conocimientos acerca de la administración y sus componentes los ha obtenido de manera empírica, demostró por medio de las entrevistas y charlas que gracias a la amplia experiencia que tiene liderando la empresa le ha ayudado a entender lo que es la

administración y como indirectamente realiza un proceso administrativo cada día en la organización, puesto que como se mencionó en párrafos anteriores el tiempo que ella y su equipo de trabajo han invertido en planear, organizar, controlar y dirigir todos los procesos tanto internos como externos han ayudado a que la empresa lleve en el mercado más de 20 años y esto no se debe solo a los buenos resultados numéricos que la organización ha tenido, sino que en el análisis de los datos y de los resultados de las entrevistas aplicadas al personal, se ha podido observar que gracias a la planeación que diariamente se tiene en la empresa de las metas, objetivos, valores, compromisos tanto a corto como largo plazo los ha ayudado a tener muy claro de qué manera manejar adecuadamente los recursos tanto operativos como intelectuales para cumplir de manera satisfactoria con lo propuesto.

Así mismo, se pudo contemplar que una buena organización tanto de los procesos internos como de la adecuada distribución de las responsabilidades entre los diferentes colaboradores hacen que toda esta ejecución lleve al logro de los objetivos y metas planeadas, también es necesario sobresaltar que establecer los límites, reconocer los logros y generar vínculos favorables hacen que el ambiente laboral sea más adecuado y, por ende, los colaboradores tenga un sentido de pertenencia más amplio por la organización y por su puesto de trabajo, ayudando a la empresa día a día en el cumplimiento de las metas.

Además, es importante resaltar la buena gestión que hace la gerencia con los colaboradores, donde permite una relación con confianza, la cual atribuye a que su grupo de trabajo sienta más seguridad y por ende puedan fluir mejor en su trabajo.

Finalmente se expresa el propósito de esta investigación, relacionado con el objetivo general: Determinar si la implementación del proceso administrativo promueve o limita la generación de capacidades de la empresa Renault Multimarcas ubicada en la ciudad de Manizales.

Se llega a la conclusión que un adecuado proceso administrativo no limita, sino que promueve la generación de capacidades competitivas en una empresa, ya que muchas de las características mencionadas en los puntos tratados anteriormente, abarcan componentes importantes de lo que es el proceso administrativo, y es por esto que, durante el estudio de caso se pudo ver que una vez la compañía tenga su proceso administrativo planteado y funcionando exitosamente hace que la mayoría de los procesos internos de la organización

funcionen adecuadamente, lo que ayuda en este caso a sus dirigentes y equipo de trabajo centrarse en otros factores como los son las estrategias competitivas las cuales ayudan a que la empresa tenga un mejor reconocimiento en el mercado, y una vez teniendo muy claro cuáles son estas ventajas competitivas hacen que todos los miembros de la compañía trabajen con un mismo fin en común que es el logro de los objetivos.

A su vez existen factores a mejorar, como el tener un mejor uso de las TIC'S, apropiarse más de conocimientos técnicos que puede dar ventajas para la empresa, porque si se tiene conocimiento exacto, esto se puede convertir en un aspecto positivo que la empresa puede aprovechar para mejorar su desarrollo.

7 Referencias

Aranda, M. (Diciembre de 2021). *El Método del Estudio de Caso para Estudiar las Empresas Familiares*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64624867006.pdf>

Alvares, A., Fernández, I., & Zárate, E. (Noviembre de 2016). *Las habilidades humanas en el desempeño organizacional: un estudio correlacional en un bufete de abogados ubicado en la ciudad de Lima*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621723/DelAguila_aa.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Arango, A. (26 de Septiembre de 2019). *Micro, pequeñas y medianas empresas son la fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

ASOBANCARIA. (2018). Supervivencia de las Mipymes: Un Problema por Resolver. *Semana Económica*, 2.

Barriga, E. (s.f.). *Capacidad Empresarial y Desarrollo Económico*. Obtenido de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16540/document++2020-06-25T115350.670.pdf?sequence%3D2&isAllowed=y>

- Belloso, R. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0104638/cap03.pdf>
- Benjamin, E. (1998). *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*. México : McGRAW- HILL .
- Beltran, D., & Carvajal, N. (2018). *Problemática de las Mipymes en el Valle del Cauca para Acceder a las Fuentes de Financiación*. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/156/PROBLEM%C1TICA%20DE%20LAS%20MIPYMES.pdf;jsessionid=BE178884D150C8C17A3FEC67AEA9195F?sequence=1>
- Blandez, R. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio . *Universidad Central*, 2-28.
- Calderon, G., & Estrada, J. (Agosto de 2018). *Creación del Manual de Funciones para Mejorar la Eficiencia en el Departamento de Administración de la Empresa calmosacop sia. LTDA*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduj/35179/1/TESIS%20-%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20CALDERON%20GABRIELA%20Y%20ESTRADA%20JOSSUE.pdf>
- Castaño, C., & Zamarra, J. (12 de Octubre de 2012). *Gestión Financiera en las MIPYMES Colombianas: Diagnóstico y Propuestas de Mejoramiento en Escenarios de Competitividad Global*. Obtenido de http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiii/ponencias/administracion/AD_28.pdf
- Chaves, C. (7 de Marzo de 2013). *Elementos de Planeación Estratégica que Apalanquen la Gestión de Pymes del Sector Plástico de Usaquén*. Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/73339.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana .
- Cuero, J., Espinosa, M., Guevara, I., Montoya, A., Orozco, P., & Ortiz, Y. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de

https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/job_mintzberg_planeacion-estrategica.pdf

Cueva, E., Acosta, F., Idrobo, P., & rueda, I. (2017). Los Beneficios de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones Deportivas: un Análisis Crítico. *Espacios*, 24.

Da Silva, R. (2001). *Adinistracion de Empresas*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004253629273ff23b42a7>

Gálvez, J., & García, D. (10 de Enero de 2012). *Impacto de la Innovación sobre el Rendimiento de la Mipyme: Un Estudio empírico en Colombia*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>

García, N. N. (2007). La gestión del Conocimiento cómo fuente de innovación . *EAN*, 77-88.

Gómes, M., Alvares, & José. (s.f.). *El trabajo colaborativo como indicador*. Obtenido de <https://degraf.ua.es/es/documentos/publicaciones/andres-martinez-medina/2011/083/083.pdf>

Grosso, S. (2016). Trabajadores felices, hacen empresas mas rentables y exitosas . *Dinero*, 15.

Guzmán, J. (2015). *El Valor de la Planeación estratégica para las mipymes* . Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6411/GuzmanRojasJairoMauricio2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernandez, C. (23 de Febrero de 2018). *¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/asi-van-las-mipymes-la-region/#:~:text=Las%20micro%2C%20peque%C3%B1as%20y%20medianas,productivo%20nacional%2C%20seg%C3%BAAn%20el%20DANE.&text=As%3AD%20como%20en%20Colombia%2C%20en,es%20generar%20empleo%2C%20mucho%20empleo>.

Hernandez, S., & Pulido, M. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial. Enfoque Basado en Competencias* . México: McGRAW-HILL Interamericana.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Jensen, M., & Mekling, W. (1976). Theoty of the Firm:Managerial Behavior,Agency Costs and Ownerhip Structure. *Journal of Financial Economics*, 305-306.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración Un enfoque internacional y de innovación*. México: McGRAW-HILL Interamericana .
- Los Retos que Enfrentan las Mipymes en Colombia. (2017). *Semana*.
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Cengage Learning.
- Manrique, A., & Vargas, A. (SF). Mapa de Competitividad en Diseño: Validación en Empresas del Sector Lácteo. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 2-30.
- Martinez, G., & Espinosa, A. (julio de 2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y Desarrollo*, 10-12.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (5 de Marzo de 2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/download/17600/37350>
- Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, Proceso Administrativo, Areas funcionales y Desarrollo Emprendedor*. México: Pearson Educacion.
- Negrette, C., & Ojeda, J. (2 de Febrero de 2017). *Gestion del Conocimientos y Ventajas Competitivas en las Empresas Consultoras de Ingenieria del Estado Zulia*. Obtenido de Dialnet-GestionDelConocimientoYVentajasCompetitivasEnLasEm-6216223.pdf
- Oliveria, R. (2002). *Teorias de la Administración*. S.A. de C.V.
- Ospina, Z. M., Puche, N., & Arango, A. (Mayo de 2014). *Gestión de la Innovación en Pequeñas y Medianas Empresas. Generando ventajas competitivas y posicionamiento en el Mercado*. Obtenido de [http://www.Dialnet-GestionDeLaInnovacionEnPequeñasYMedianasEmpresasGe-4760745%20\(1\).pdf](http://www.Dialnet-GestionDeLaInnovacionEnPequeñasYMedianasEmpresasGe-4760745%20(1).pdf)
- Padilla, s. (2018). Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad. *El espectador*.
- Patiño, G., & Agudelo, R. (2011). *Causas Administrativas de Cierre de Empresas Pequeñas y Medianas en Manizales Periodo 2005-2010*. Obtenido de http://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/174/116_Pati%C3%B1o_Giraldo_Diana_Marcela_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Portafolio. (2021). Las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas en Colombia son el Sector de la Economía, Actualmente, Aportan el 34% del PIB Nacional. *Portafolio*, 1.
- Ramírez, V., & Garavito, R. J. (2018). *Propuesta estratégica para el mejoramiento de la gestión Administrativa en los procesos operativos de las pymes, objeto de estudio en la ciudad de Medellín*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/5853/1/Propuesta_Estrategica_Mejoramiento_Ramirez_2018.pdf
- Redacción el Tiempo. (2016). La composición del PIB en Colombia. *El tiempo*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Saavedra, G. (2020). *Cumplimiento de las contrataciones de bienes y servicios, la capacidad operativa y la toma de decisiones del personal de área de logística de la Universidad de Huacho*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42892/Saavedra_GWM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saavedra, M., Tapia, B., Aguilar, & Maria. (9 de Octubre de 2015). *LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA EN LAS PYME DEL DISTRITO FEDERAL*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.11.pdf>
- Sánchez, J. (2006). ¿ Por Qué Fracasan los Negocios en Colombia ? *Semana*.
- Torres, J. (23 de Septiembre de 2016). *Proceso Administrativo en las Organizaciones, un Análisis de su Alcance*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9158/1/ECUACE-2016-CA-DE00219.pdf>
- Wikimedia. (s.f.). *Capacidad, Habilidad y Competencia*. Obtenido de https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/1._CAPACIDAD%2C_HABILIDAD_Y_COMPETENCIA.pdf

8 Anexos

8.1 Preguntas para la Gerencia de la empresa (Objetivo 1)

A. Las preguntas que a continuación se relacionan, tienen el objetivo de saber cómo la gerencia de la empresa comprender el proceso administrativo, es decir, caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales.

1. ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso de planeación en la empresa? ¿y qué tan rígidos pueden llegar a hacer?

Respuesta: La planeación en la empresa se da a través de estrategias, la más importante en la empresa es la buena atención al cliente, tener un surtido muy amplio y completo (mercancía), y manejar buenos precios. Todo lo anterior se logra a través de los años, teniendo buenas relaciones con empresas o proveedores, y también buenas distribuciones con empresas importantes.

2. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructurado para tener control de los quehaceres? ¿Cómo se conforma?

Respuesta: Años atrás se plasmó un organigrama, pero no se ha vuelto a reestructurar ni actualizar debido a que la empresa ha crecido mucho.

3. ¿Alienta el trabajo en grupo, y de qué manera lo hace?

Respuesta: El grupo de trabajo se aliente escuchando opiniones importantes que dan los colaboradores que pueden ser buenas para la empresa, y teniéndolos en cuenta en algunas decisiones que pueden cobrar importancia para el equipo de trabajo.

4. ¿Qué tan a menudo se tienen en cuenta a los colaboradores para la toma de decisiones en la empresa? ¿están ellos facultados para toma de decisiones rápidas?

Respuesta: Existen en la empresa personas capacitadas para tomar decisiones en aspectos concretos, como por ejemplo en las garantías. En los créditos, es únicamente la gerencia la que toma este tipo de decisiones porque son decisiones

para una empresa ya muy grande, y de mucha trayectoria.

5. ¿Cómo se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?
¿suelen trabajar en equipo?

Respuesta: Se empieza por la parte más importante de la empresa que son las compras, dependiendo de cómo tú compres, vendes, entonces esa parte es muy importante. Se tiene otro personal para recibir la mercancía, para registrarla en el sistema. También la empresa tiene asesores comerciales, y por último se tiene el despacho de la mercancía. Con este último punto se tiene un domicilio porque algunos clientes son dados a que se le lleve la mercancía en un punto específico.

6. ¿Cómo se le hace frente a la resistencia al cambio que pueden manifestar los colaboradores?

Respuesta: En la empresa casi no se ha dado esta situación, porque siempre se trata de trabajar con un grupo que se sienta satisfecho en todos los aspectos.

7. ¿De qué manera la empresa promueve el desarrollo y la innovación de la empresa?

Respuesta: La empresa se ha enfocado mucho en el área de mercadeo, y precisamente para ello, se han tomado capacitaciones en la Cámara de Comercio de "como vender más". También es importante tener una buena imagen del almacén con respecto a todo. También se está innovando en marketing digital. Se trata de innovar en todo lo anteriormente mencionado.

8. ¿Cómo se determinan las actividades y tareas que se han planificado en la empresa?

Respuesta: Se trata de hacer de la mejor manera posible

9. ¿De qué manera desde los procesos de coordinación se promueve la optimización de los recursos de la empresa?

Respuesta: Se trata de buscar siempre las mejores propuesta, respecto a los negocios, por esta razón no se puede cerrar uno con los negocios, sino por el contrario abrirse.

10. ¿Apoya usted que sus colaboradores sean líderes y puedan expresarse libremente dentro de la organización?

Respuesta: Lo apoyo totalmente, pero en el equipo de trabajo no se ven muchas personas con estas cualidades y virtudes.

11. ¿Qué tipo de liderazgo se busca proyectar en la empresa?

Respuesta: En la empresa se maneja un tipo de liderazgo democrático.

12. ¿Qué tanta importancia le otorga usted a la motivación laboral de sus colaboradores y cómo cree que se sienten ellos ante este estímulo?

Respuesta: Es importante que las personas estén a gusto, que trabajen contentas. Se tienen en cuenta 2 paseos al año, cada colaborador con su respectiva familia.

También se manejan incentivos por labores realizadas, y cuando se nota que la persona está dado más de ella. Los incentivos se manejan con dinero. Se celebran también los cumpleaños, se les da regalo y el día libre. También se pueden otorgar permiso cuando sea necesario.

13. ¿Qué estrategias de motivación implementan en la empresa?

Respuesta: Es importante que las personas estén a gusto, que trabajen contentas. Se tienen en cuenta 2 paseos al año, cada colaborador con su respectiva familia.

También se manejan incentivos por labores realizadas, y cuando se nota que la persona está dado más de ella. Los incentivos se manejan con dinero. Se celebran también los cumpleaños, se les da regalo y el día libre. También se pueden otorgar permiso cuando sea necesario.

14. ¿Hay dentro de la empresa espacios que fomenten la participación de los trabajadores?

Respuesta: Semanalmente se hace una reunión con el equipo de trabajo.

15. ¿Con que canales de comunicación cuenta la empresa, y qué tan efectivos son?

Respuesta: Se tienen muy buenas relaciones con otras empresas, para comprar por ejemplo dan incentivos, y brindan un muy buen servicio. También se tienen muy buenas distribuciones lo que hace que se generen alianzas comerciales muy buenas.

16. ¿Bajo qué criterios realizan la medición del desempeño de los trabajadores en la organización? ¿Cuál es su periodicidad?

Respuesta: El desempeño se mide por la eficiencia, es decir, por el rendimiento de cada colaborador, porque si o si en este aspecto son los resultados los que hablan.

17. ¿Cuenta con medidas estandarizadas para medir las funciones básicas y áreas clave de la empresa? La gerente no entendió la pregunta.

18. ¿Qué acciones correctivas lleva a cabo cuando se presenta un problema? ¿y en qué momento se aplica?

Respuesta:

1. Hablar con la persona y que describa lo ocurrido.
2. Se hace un llamado de atención verbal.
3. Se avisa que el próximo llamado va por escrito.

Cuando las personas han salido de la empresa ha sido por deshonestidad, siempre se trata de ayudarle a la persona y que corrija en lo que está fallando.

19. ¿Realiza retroalimentación de los resultados obtenidos?

Respuesta: Se hacen reuniones con la parte contable, y ahí se pueden analizar muchas cosas. También en las reuniones que se hace cada semana se hace retroalimentación y se pregunta cómo va la empresa, y que se tiene que mejorar.

8.2 Preguntas para la Gerencia de la empresa (Objetivo 2)

Las preguntas que a continuación se observan están relacionadas con la identificación de capacidades competitivas que tiene la empresa Todo Renault Multimarcas. Estas capacidades competitivas están divididas en tres, las cuales son: capacidades humanas, técnicas y operativas.

8.2.1 Capacidades Humanas: Acciones que permiten cumplir una meta u objetivo (Las preguntas asociadas a este ítem van de la pregunta 1 a la 4)

1. ¿Cree usted que su equipo de trabajo dedica tiempo para la lluvia de ideas que puedan resultar competitivas y ayuden a la empresa en distinción de la competencia?

Respuesta: La empresa tiene como estrategia una reunión cada ocho días, donde se planean estrategias para mejorar cada día en la atención al cliente y así mismo mejorar en fallas que se vienen presentando.

2. ¿Para usted es importante que los colaboradores tengan sentido de pertenencia por la empresa?

Respuesta: El sentido de pertenencia es muy importante para mí, ya que si los empleados no sienten esto, no hay una buena sinergia para poder trabajar en equipo.

3. ¿Tanto usted como su equipo de trabajo se adaptan fácilmente a los cambios que el mercado exige para sobresalir? ¿y cómo se lleva a cabo este proceso?

Respuesta: Es muy importante los cambios en una empresa. El mejoramiento por parte de todo el equipo de trabajo o sea que tenemos que brindar una muy buena atención a nuestro cliente; un ejemplo de ello puede ser el siguiente: la empresa necesitan de más mensajeros ya que es la manera como se ha dinamizado más la venta de repuestos automotores ya que el cliente espera que su repuesto le llegue al taller.

Nota adicional: Me tocó en estos últimos meses conseguir dos mensajeros más y se ha podido extender y atender mejor y con más rapidez.

4. ¿Cuál es la habilidad del equipo de trabajo para resolver problemas?

Respuesta: La habilidad para resolver problemas es indiscutiblemente la comunicación.

8.2.2 Capacidades técnicas: Habilidades para desarrollar una función en específico (Las preguntas asociadas a este ítem van de la pregunta 5 a la 11)

5. ¿Alguna vez algún un colaborador de la organización ha ayudado a solucionar una problemática o en la toma de decisiones de la empresa gracias a sus capacidades?

Respuesta: Realmente falta mucho liderazgo por parte del grupo de trabajo, es muy pocas las veces que toman decisiones y pocas las veces que colaboran no, no tengo un líder bien representativo en la empresa no lo tengo.

6. ¿Tiene consideración sobre los comentarios, observaciones o recomendaciones que los colaboradores aportan para mejorar los procesos de la organización?

Respuesta: Claro que si tengo consideración, estoy pendiente de las necesidades de ellos y lo que digan mejorando lo que se necesite tanto para parte administrativa como la parte humanística. Me parece muy importante tenerlo muy en cuenta y ejecutar lo que sea necesario.

7. ¿Para usted es importante que los colaboradores usen sus capacidades para ayudar con el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa?

Respuesta: Para mí sí es muy importante que ellos tomen iniciativa y hagan parte de lo que necesitamos para mejorar.

8. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa?

Respuesta: Las debilidades de la empresa en este momento es tener los inventarios al día, es poder contar con el sistema que nos diga qué hay, que hace falta, esa parte no la estamos utilizando como debe de ser.

Y fortaleza son muchísimas ya que considero que es el mejor almacén de repuestos

de Manizales. El que tiene mejor surtido, el que tiene mejor atención, el que tiene mejor respaldo y cuenta con un equipo muy bueno de trabajo para poder atender todas las necesidades de nuestro cliente. Además de tener unos precios muy competitivos y acordes al mercado para nosotros es muy importante el cliente, está primero el cliente. Entonces esto es lo que le he transmitido al grupo de trabajo constantemente.

9. ¿Cómo son y cuáles son sus estrategias de venta?

Respuesta: Las estrategias de venta es hacer que un cliente sea multiplicador que se sienta bien atendido que sea nuestra razón de ser.

10. ¿La empresa tiene un uso eficiente de la tecnología? ¿cómo es el uso de ésta?

Respuesta: Realmente llevamos mucho tiempo en este proceso de sistematización, ha sido un proceso muy largo pero considero que falta por el tema de inventarios. En este momento contamos con más de 25.000 referencias es un número muy grande y ha sido muy complejo el manejo de inventarios. Sin embargo, todo está sistematizado, incluso la parte contable.

11. ¿Cómo es la relación de la empresa con los clientes?

Respuesta: La relación nuestra con los clientes es excelente hemos trabajado mucho para esto y tratamos de ser lo más humanos y atenderlos con mucho cariño y respeto.

8.2.3 Capacidades operativas: Utilización de conocimiento e infraestructura para lograr nivel máximo de eficiencia

(Las preguntas asociadas a este ítem van de la 12 a la 13)

12. ¿Usted cree que la importancia del proceso productivo puede ser determinante en la competitividad?

Intervención de una de las investigadoras, debido a que la gerente de la empresa no comprendió la pregunta. El proceso productivo hace referencia a las estrategias que

se manejan internamente para poder llegar al consumidor final. Con lo anterior dicho, me puede decir cómo le ha ayudado este proceso a crear, a tener reconocimiento y posicionamiento en la ciudad.

Respuesta de la gerente de la empresa: Una de las estrategias es saber marcar bien la mercancía, para esto se necesita tener experiencia y conocimiento. Se debe tener en cuenta muchas razones las cuales son: si el carro es antiguo, si el carro es nuevo, si es un carro de gama alta, si los repuestos son escasos y costosos, si es de servicio público o particular, si es un carro viejo se liquida con un porcentaje menor. Todo esto tiene que ver. Hay que tener mucho análisis de compra esto para mí es la parte más importante (compra de repuestos) de la empresa ya que hay mucha competencia, mucho ofrecimiento de mercancía y todos manejan valores muy diferentes. Hay que saber a quién comprarle. Esto es el éxito de este negocio saber a quién se le compra. Pienso que es lo que hace la diferenciación con las otras empresas.

13. ¿Tiene la empresa capacidad para construir y mantener redes sociales?

Respuesta: En este momento tenemos una persona encargada de las redes sociales.

8.3 Preguntas para los colaboradores de la empresa Todo Renault Multimarcas

B. Las preguntas que a continuación se relacionan, tienen el objetivo de saber cómo los colaboradores de la empresa comprender el proceso administrativo, es decir, caracterizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa Todo Renault Multimarcas ubicada en la de la ciudad de Manizales.

1. ¿Conoce usted como es el proceso de toma de decisiones en la empresa?

Respuesta: Si

2. ¿Cree usted que la empresa en la que labora cuenta con ventajas competitivas que la ayudan a tener un mejor desempeño que los demás almacenes de repuestos de la ciudad?

Respuesta: Si

3. ¿Como colaborador de la empresa cree usted que se encuentra facultado para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Respuesta: Si

4. ¿La empresa alguna vez ha implementado organigrama para tener un mejor orden de lo que se debe hacer en cada puesto de trabajo?

Respuesta: Si

5. ¿De qué manera se conforman los grupos de trabajo para realizar las diferentes tareas?

Respuesta: Los grupos de trabajo se conforman así:

- Asesores de ventas
- Personal de bodega
- Domicilios
- Caja
- Cartera y Contabilidad

6. ¿Cree usted que la empresa tiene en cuenta las habilidades de cada colaborador para asignarles las diferentes tareas a realizar?

Respuesta: Si

7. ¿Alguna vez tanto usted como sus demás compañeros han tenido resistencia hacia los cambios proporcionados por la organización? ¿puede contarnos cuál fue el momento y cómo lo lograron adaptarse?

Respuesta: No, hasta el momento todos hemos sido muy flexibles ante lo que pueda llegar a presentarse.

8. ¿Considera usted que la empresa promueve la innovación?

Respuesta: Si

9. ¿Considera usted que la empresa promueve y da los recursos necesarios para que los colaboradores puedan ser líderes?

Respuesta: Si

10. ¿Tanto usted como sus compañeros se sienten motivados para realizar el trabajo?

Respuesta: Si

11. ¿La organización otorga importancia a la motivación laboral? ¿puede decirnos qué hace la empresa para motivarlos?

Respuesta: Si, se da reconocimiento por buen desempeño, por los resultados y logros y por la autonomía otorgada. Se fomenta la participación de todos los empleados.

12. ¿Cree usted que la empresa fomenta espacios para la participación?

Respuesta: Si

13. ¿Sabe usted como la empresa realiza la medición del desempeño de cada colaborador? ¿y se siente usted conforme con este proceso?

Respuesta: Si, Cada colaborador hace su labor de acuerdo a sus capacidades.

14. ¿Cada cuanto le exigen los rendimientos de su desempeño en el puesto de trabajo?

Respuesta: Los rendimientos de cada colaborador se exigen a diario.

C. Las preguntas que a continuación se observan están relacionadas con la identificación de capacidades competitivas que tiene la empresa Todo Renault Multimarcas. Estas capacidades competitivas están divididas en tres, las cuales son: capacidades humanas, técnicas y operativas.

Capacidades Humanas: Acciones que permiten cumplir una meta u objetivo
(Las preguntas asociadas a este ítem van de la pregunta 1 a la 5)

15. ¿Cree que tiene oportunidades para crecer profesional y personalmente en la empresa?

Respuesta: Si

16. ¿Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses personales?

Respuesta: Si

17. ¿Cómo puede describir su equipo de trabajo en relación a su desempeño laboral?

Respuesta: Es un grupo muy capacitado para sus labores, y cada uno desempeña su trabajo correspondiente.

18. ¿Cómo es la relación con su jefe directo y con su equipo de trabajo? ¿Existe una comunicación asertiva?

Respuesta: Es una relación muy cordial.

19. ¿Cree que en el tiempo que lleva en la empresa ha podido desarrollar habilidades interpersonales? Justifique su respuesta

Respuesta: Si, cada labor diaria nos ayuda a crecer personalmente.

Capacidades técnicas: Habilidades para desarrollar una función en específico
(Las preguntas asociadas a este ítem van de la pregunta 6 a la 15)

1. ¿Ha tenido la oportunidad de innovar en su trabajo?

Respuesta: Si

2. En el desempeño de sus labores diarias, se considera competitivo o colaborativo

Respuesta: Un grupo colaborativo y competitivo a la vez.

3. ¿Cómo planifica y gestiona el tiempo con sus labores a realizar dentro de la empresa?
Respuesta: Se trata de realizar labores con la mejor gestión y disponibilidad ya que estas son aprendizajes diarios.
4. ¿Cuál es su reacción cuándo se planifican y se piden nuevas tareas?
Respuesta: Se reacciona de la mejor manera y positivamente a las nuevas tareas.
5. ¿Cuál es su grado de conocimiento frente a su puesto de trabajo?
Respuesta: Cada uno tiene su propio desempeño de acuerdo a sus capacidades.
6. ¿Cómo identificaron sus habilidades y su conocimiento técnico para el puesto de trabajo que tiene actualmente?
Respuesta: Se identifican por las capacidades adquiridas en otras labores anteriores.
7. ¿Cómo se resuelven los problemas internos de la empresa?
Respuesta: Se resuelven en dialogo interno.
8. ¿La empresa cómo maneja los problemas o las inconformidades con el cliente externo?
Respuesta: Se solucionan tratando de dar un buen manejo a sus inconformidades hasta llegar a la solución.
9. ¿Cómo actúa cuando hay un día con mucha carga laboral?
Respuesta: Se actúa de la mejor manera, con la mejor actitud y calma.
10. ¿Cómo considera la relación de la empresa con el cliente externo? ¿Cree que es buena o qué debe mejorar? Explique su respuesta
Respuesta: Es una relación muy buena, teniendo en cuenta la importancia del cliente para nuestra empresa.

Capacidades operativas: Utilización de conocimiento e infraestructura para lograr nivel máximo de eficiencia

(Las preguntas asociadas a este ítem es la No. 16)

11. ¿Cree que la empresa tiene un uso adecuado de la Tecnología de la Información?

Argumente su respuesta

Respuesta: Si