

**Proyecto de Investigación**

**Estrategia y Estructura Organizacional de la Empresa Cicloimpacto (2020-2021)**

Johan Sebastian Quintero Bermúdez

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Universidad de Manizales

Asesor: Julio Cesar Valencia Martínez.

Octubre, 2022

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	2
Lista de Tablas .....	7
Lista de Ilustraciones .....	8
Estrategia y Estructura Organizacional de la Empresa Cicloimpacto (2020-2021) .....	9
Resumen.....	9
Introducción .....	10
Pregunta de Investigación .....	12
Objetivos .....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Contexto de la Empresa y Planteamiento del Problema .....	13
Antecedentes .....	14
Estado del Arte.....	15
Estructura organizacional.....	15
Tipos de Estructuras.....	16
Funciones Organizacionales .....	17
Limitaciones.....	18
Parámetros del diseño organizacional.....	18
La contingencia Estructural .....	19

Principales Representantes e Ideas de la Teoría de la Contingencia Estructural.....	20
Estrategia organizacional.....	22
Tipos de estrategias según Mintzberg y Waters .....	24
La estrategia planeada.....	24
La estrategia empresarial: .....	24
La estrategia sombrilla.....	24
La estrategia desarticulada.....	25
La estrategia de consejo:.....	25
La estrategia impuesta.....	25
Marco Teórico.....	26
Representación Organizacional (Pacheu, 2014). .....	27
Indiferenciada .....	27
Simple .....	27
Funcional: .....	27
Tamaño de la Empresa.....	28
Centralización .....	28
Formalización. ....	29
Complejidad.....	29
Estrategia Organizacional.....	31
Finalidad o misión.....	32

	4
Objetivos.....	32
Metas:.....	33
Los componentes de una Estrategia Empresarial.....	33
Fuerzas Competitivas Porter (1982) .....	33
Poder de Negociación con Respecto a los Clientes: .....	33
Amenaza de Nuevos Competidores:.....	34
Rivalidad entre los Competidores:.....	34
Clasificación de las Estrategias Según Porter.....	34
Liderazgo global en costos.....	34
Diferenciación.....	35
Enfoque.....	35
Estrategias Deliberada y Emergente .....	36
Estrategia deliberada.....	36
Estrategia Emergente: .....	36
Propuesta de mejora para pequeñas empresas .....	38
Estrategias Enfocadas en la Fidelización.....	38
Componentes de la fidelización de clientes.....	39
<i>Diferenciación:</i> .....	39
<i>Personalización:</i> .....	39
<i>Satisfacción:</i> .....	39

	5
<i>Fidelidad:</i> .....	39
<i>Habitualidad</i> .....	39
Instrumentos y causas de la fidelización de clientes.....	39
Precio.....	40
Calidad.....	40
Valor percibido.....	40
Imagen .....	40
No hay alternativas .....	40
Metodología .....	41
Análisis y Discusión de Resultados .....	42
Estructura y Diseño Organizacional. Centralización .....	43
Formalización: .....	45
Complejidad:.....	46
División General, División Específica del Trabajo y Diferenciación Jerárquica .	46
Para Identificar los Competidores Potenciales .....	48
Para Afrontar las Amenazas y Oportunidades del Entorno: .....	49
Estrategias con los Proveedores:.....	49
Análisis y Reconocimiento de la Estrategia.....	51
Estrategia Defensiva: .....	51
Calidad como Confiabilidad: .....	51

	6
Diferenciación no Enfocada.....	51
Estrategia de Enfoque: .....	52
Estrategia Emergente: .....	52
Resultados y Análisis de la Estrategia de Fidelización.....	53
Conclusiones .....	56
Sugerencias y Recomendaciones .....	58
Bibliografía .....	60

## Lista de Tablas

Tabla 1 Principales autores de la contingencia estructural .....	20
Tabla 2 Principales autores de la contingencia estructural .....	21
Tabla 3 Operacionalización de variables .....	26
Tabla 4 Referencia de encuestas y entrevistas .....	63

**Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1 .....	44
Ilustración 2 .....	44
Ilustración 3 .....	45
Ilustración 4 .....	47
Ilustración 5 .....	50
Ilustración 6 .....	54
Ilustración 7 .....	54
Ilustración 8 .....	55
Ilustración 9 .....	56

## **Estrategia y Estructura Organizacional de la Empresa Cicloimpacto (2020-2021)**

### **Resumen**

En el presente proyecto de investigación se identifica la coherencia existente entre el diseño de la estructura organizacional de la empresa Cicloimpacto G.M.N. S.A.S. con el desarrollo de sus estrategias organizacionales en los años 2020 y 2021. Para esto, se describe el diseño de la estructura organizacional desde la perspectiva de la centralización, formalización y complejidad. Se identifica la estrategia que la empresa utiliza por medio de entrevistas a diferentes integrantes de la organización y encuestas tipo Likert realizadas a empleados y clientes. Se identificaron características socioculturales por medio de sociogramas aplicados a los integrantes de la organización. Esta información primaria recolectada se analizó de acuerdo al marco teórico para identificar esas características particulares de la estructura organizacional y su coherencia con aquellas estrategias organizacionales que se presentan. Sin embargo, se encontró que la empresa presenta una estrategia emergente desde la cultura organizacional enfocada a la fidelización del cliente por medio de asesoría y atención personalizada, pero no se identifica un diseño planificado de la estructura que corresponda a tal fidelización.

Se reconocen oportunidades de mejora para la organización en la implementación de una estrategia organizacional estructurada con base a las necesidades del mercado actual y a las fortalezas de empresa.

## **Introducción**

El diseño de una estrategia organizacional es fundamental para el desarrollo de las empresas, ya que permite aprovechar eficientemente los recursos y orientar las acciones en el desarrollo de las fortalezas que les permita el logro de los objetivos propuestos, sin embargo es común observar que pequeñas y medianas empresas carecen de un diseño de la estrategia organizacional coherente a sus necesidades que les facilite el desarrollo de sus capacidades y estar a la vanguardia del mercado globalizado, esto hace que estas organizacionales sean más sensibles a las fluctuaciones económicas y a los riesgos asociados a su industria. Por este motivo la presente investigación propone identificar la coherencia existente entre la estructura organizacional y la estrategia que desarrollo la empresa Cicloimpacto en los años 2020 y 2021, con el fin de tener una comprensión amplia de la estructura y estrategia organizacional y así poder brindar recomendaciones a los integrantes de la junta directiva de la empresa que les permita formalizar sus procesos.

Para el análisis de estas variables es necesario la guía de un marco teórico que establezca los parámetros del análisis. Dentro de los principios de la estructura organizacional, resaltan tres dimensiones fundamentales que permiten comprender la eficiencia de tales estructuras en la organización y nos servirán como herramientas y pilares en esta investigación para hacer los análisis pertinentes, las cuales son: complejidad, formalización y centralización. Donde la complejidad hace referencia al nivel de división de las áreas, la formalización, está establecida por la generación de normas y documentos institucionales que facilitan la estandarización de roles y evitan los conflictos y malentendidos. La centralización determina la concentración de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos.

En la teoría de la estrategia organizacional resalta la clasificación de Mintzberg (1985) donde define la estrategia deliberada y la estrategia emergente como los tipos de estrategia que se pueden dar en una organización dependiendo en su intencionalidad en la acción. En la estrategia deliberada la organización analiza el contexto y establece unas acciones o pasos que le permitan llegar a su objetivo final. En la estrategia emergente se evidencia patrones de comportamiento en ausencia de intenciones.

Para la recolección de información primaria se utilizaron: Encuestas tipo Likert a empleados con el fin de identificar algunos factores de la estructura organizacional (centralización, formalización y complejidad); Entrevista a los líderes de las áreas de la organización para recolectar información acorde a las estrategias implementadas en cada una de estas; Entrevista a integrante de la junta directiva para reconocer la estrategia corporativa y características de la estructura organizacional; Sociogramas a los empleados de la empresa para observar detalles de la cultura organizacional; Encuestas tipo Likert realizadas a los clientes, con el fin de contrastar su percepción con respecto a la estrategia identificada.

De acuerdo a estos insumos se hace el análisis de los datos para realizar una descripción detallada de la coherencia entre la estructura y la estrategia organizacional y se evidencia que Cicloimpacto presenta un grado de fidelización en los usuarios de su mercado a pesar que la estrategia organizacional no está diseñada para aprovechar los recursos con la intención de fidelizar al cliente. Por esto se propone estructurar una estrategia basada en el aprovechamiento de los recursos y capacidades acorde a las necesidades del mercado que le permita un desarrollo de sus ventajas competitivas.

## **Pregunta de Investigación**

La motivación para realizar este proyecto de investigación es responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la coherencia entre las estrategias y la estructura organizacional de la empresa Cicloimpacto G.M.N. S.A.S en los últimos dos años?, para darle respuesta se aborda el objetivo principal que busca identificar la coherencia entre la estructura y la estrategia organizacional en los últimos dos años. Para esto se requiere abarcar cuatro objetivos específicos que nos permitan entender el problema desde diferentes puntos de vista.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar la coherencia entre la estructura y la estrategia organizacional en los últimos dos años.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Analizar el grado de complejidad, formalización y centralización de la estructura organizacional de la empresa Cicloimpacto.
- 2) Identificar las estrategias que Cicloimpacto utiliza actualmente.
- 3) Caracterizar las relaciones formales e informales de la empresa mediante un Sociograma.
- 4) Analizar la percepción del cliente de acuerdo las estrategias identificadas.

### **Contexto de la Empresa y Planteamiento del Problema**

Cicloimpacto inicio sus labores en septiembre de 1999. En la primera temporada decembrina solo trabajaba una persona encargada de vender y hacer el servicio técnico, se enfocó principalmente en la venta de bicicletas para niños que les permitió adquirir la fortaleza para seguir en el mercado para el año 2000. Se empezó a adquirir reconociendo en la ciudad por el servicio técnico de calidad y la asesoría personalizada. Con este incremento de la demanda, tuvieron la necesidad de la contratar una secretaria, quien sería la encargada de llevar el control de los documentos y el dinero. Es así que trabajaron solo dos empleados hasta el año 2002, cuando surgió la necesidad de contratar otro colaborador para ayudar en el área de logística y ventas.

En el año 2005 se incrementó exponencialmente la demanda lo que atrajo grandes proveedores como lo son HA y LEN, que contribuyeron en el crecimiento del mercado de las bicicletas en Manizales al fomentar la oferta. Por esto, se vio la necesidad de contratar a un empleado adicional para el área de ventas y otro empleado para el área mecánica.

Paulatinamente Cicloimpacto fue creciendo, hasta el punto de abarcar dos pisos (local y bodega) y siempre con el servicio personalizado como ventaja competitiva, siendo reconocidos con diferentes premios de la región por el servicio que prestan y calidad humana de sus empleados.

En el año 2020 cambio de razón social de Martha Cecilia López, paso a llamarse Cicloimpacto G. M. N. S. A. S. Actualmente son una empresa de vanguardia en la ciudad y región con un equipo de trabajo experimentado consolidado después de 22 años de experiencia.

Uno de los problemas que resalta en la organización, se basa en que su estructura creció para poder atender la demanda del mercado, sin embargo, el diseño de la estrategia no fue

coherente a tal crecimiento, por lo que no se desarrollan efectivamente los recursos y capacidades de la empresa para el logro de los objetivos.

Para la identificación de este problema central, se llevó a cabo una charla entre los empleados de la empresa donde se realizó una lluvia de ideas desde la experiencia de cada uno de ellos y se identificaron problemas, causas y efectos relacionados con el diseño de la estructura y la estrategia. Entre los principales problemas se encontraron: Falta de un diseño organizacional reconocido y aceptado por los integrantes de la empresa, la estructura organizacional no es clara, las jerarquías no están bien definidas y no hay funciones previamente establecidas, no se ha diseñado una estrategia empresarial que responda a las oportunidades del mercado. Para los empleados, estos son los factores fundamentales que hacen que la empresa Ciclo impacto no aproveche efectivamente sus medios de producción para el logro de sus objetivos.

### **Antecedentes**

A pesar del incremento exponencial de la demanda de bicicletas y de la importancia que tiene el análisis de la estrategia para el desarrollo de las empresas y las industrias, hasta la actualidad no se han realizado investigaciones en la industria de las bicicletas en Colombia que analicen las variables estructura y estrategia y su relación con la eficiencia en el logro de los objetivos. El presente proyecto de investigación establecerá una base para el desarrollo de posteriores investigaciones de la estructura y la estrategia organizacional en las empresas de bicicletas en la región.

## **Estado del Arte**

Para comprender la función de la estructura organizacional y su relación con la estrategia, es necesario inicialmente comprender ambos conceptos de una manera más profunda, pero sin perder de vista la relación existente entre ambos, pues, “la estructura sigue a la estrategia tanto como el pie izquierdo sigue al pie derecho al caminar, los dos existen de manera independiente comunicándose entre sí, incidiendo una en la otra, influyéndose en forma mutua” (Mintzberg & Quinn, 1993, pág. 343). Por esta razón, es necesario establecer una conceptualización que nos permita identificar su relación en la organización y entenderlas como actores determinantes en los resultados de una empresa. Para esto, empezaremos caracterizando las definiciones que se le ha dado a la estructura y el diseño en la teoría organizacional, describiremos las diferentes formas en que se puede comprender la estructura, puntualizando sus principales características y limitaciones. Por último, se expondrán las principales clasificaciones de la estrategia, con sus principales autores y las diferentes posturas.

### **Estructura organizacional**

La forma en que las organizaciones sincronizan sus recursos y capacidades para obtener resultados, han sido cuestionadas y renovadas a medida en que los gerentes y los estudiosos se adaptan a las externalidades que van surgiendo con el pasar de los años, por esta razón, es importante entender el gran papel dinámico que juega la estructura organizacional en el proceso de desarrollo de las organizaciones.

El diseño de una estructura organizacional, involucra un desarrollo de un sistema formal de normativas, relaciones jerárquicas, especialización de procesos, división del trabajo y

procedimientos establecidos, que son acordes al logro de los objetivos organizacionales, en busca de minimizar las influencias que pueden ejercer los individuos sobre la organización. Sin embargo, también es necesario reconocer el impacto de la estructura informal, es decir, la estructura social que no es establecida directamente, si no que se genera por la necesidad humana de interacción, afecto, pertenencia, aceptación, etc.

Dentro de los principios de la estructura organizacional, resaltan tres dimensiones fundamentales que permiten comprender la eficiencia de tales estructuras en la organización, las cuales son: complejidad, formalización y centralización. Según Idárraga (2012) la complejidad hace referencia al nivel de división de las áreas, la formalización, está establecida por la generación de normas y documentos institucionales que facilitan la estandarización de roles y evitan los conflictos y malentendidos. La centralización determina la concentración de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos (pág. 50).

Estas tres variables permiten entender de una manera más amplia el gran fenómeno que es la estructura organizacional, aun así, existen variables sociales que interfieren directamente en los resultados de la estructura y configuración organizacional y es allí donde se presentan limitaciones en las teorías, ya que no resaltan las grandes ventajas que implica atender el factor social.

La estructura organizacional puede ser estudiada desde diferentes puntos de vista, lo que da lugar a diferentes clasificaciones que aportan los autores. Así:

### ***Tipos de Estructuras***

Dependiendo de la complejidad de las organizaciones se pueden clasificar como: simple, funcional, matriarcal y conglomerado.

Pucheu (2014) plantea que en la estructura organizacional simple se observa una relación asimétrica en el manejo de la información y predomina una representación jefe-subordinado (Vertical) de las relaciones. La estructura funcional, adquiere una diferenciación horizontal, ya que, se generan diferentes unidades ubicadas en el mismo nivel jerárquico de la organización. Las organizaciones adquieren una estructura matriarcal cuando necesitan aumentar el número de personas involucradas y así incrementar su complejidad. Estas funciones adicionales son denominadas funciones de apoyo y se desarrollan para responder a las necesidades particulares. En la estructura organizacional de conglomerado, la diferenciación de las unidades hace que dividir legalmente la empresa sea conveniente y crear un grupo de empresas asociadas (págs. 295-308).

### ***Funciones Organizacionales***

Algunas de las funciones organizacionales más comúnmente diferenciadas en las organizaciones económicas según Pucheu (2014) son: la administración, que se hace cargo de los procesos de planificación, gestión y control. La contraloría se refiere al control, enseñanza y orientación de actividades y procesos. Las finanzas están asociadas al manejo de recursos financieros. La gestión de recursos humanos se encarga del reclutamiento, entrenamiento y recompensa de los empleados de la organización. El área de sistemas se encarga de los sistemas de información de la empresa, Marketing es la función asociada al diseño de los productos o servicios que ofrece la empresa. La producción se dedica a la fabricación y generación de bienes y servicios. Las ventas incluyen todas las actividades asociadas al fomento de la compra por parte de los clientes y el manejo de pedidos y servicios posventa (págs. 295-308).

### ***Limitaciones.***

A pesar que la estructura organizacional representa un factor clave para la formalización y el desarrollo de una organización, presenta ciertas limitaciones al delimitar la interacción social, ya que los empleados se concentran exclusivamente en su labor y en sus reglamentos y olvidan que sus compañeros necesitan de su colaboración .A demás está demostrado que la interacción social es clave para llegar a mejores soluciones empresariales, ya que se adquiere información de distinta áreas de la organización para solucionar un problema predeterminado.

Según Pacheu (2014) las normas limitan o condicionan la forma en que las personas se comportan, lo que reduce la capacidad de innovación, ya que los protocolos y los procesos están previamente elaborados y no cabe lugar para innovar en los procesos. Otra limitación importante, radica en que el auge industrial ha llevado a elevados niveles la separación jerárquica, lo que hace que los altos cargos jerárquicos no tengan ni idea del pensamiento de los empleados ubicados en la base de la pirámide organizacional, esto genera mayor desigualdad social dentro de la organización (págs. 295-308).

### **Parámetros del diseño organizacional.**

“El diseño organizacional es la manera como la estructura formal establece el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los factores de producción requiere comprensión del contexto, las estrategias de negocio que va a utilizar, y las capacidades que necesita para competir” (Lopez, 2011, pág. 74).

Los procesos en las organizaciones dependen del nivel de madurez, tipo y tamaño de la empresa. Por esta razón el diseño de los procesos, es específico para cada organización.

Para Rodríguez et al.,(2012) contar con el personal con las capacidades adecuadas para contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, es un factor fundamental establecer el diseño de la organizacional. Para esto, el papel de los recursos humanos se establece en la proyección de equipos de trabajo con las características necesarias para garantizar el desarrollo exitoso de la metodología (págs. 188-196).

Dentro de la literatura enfocada en el diseño organizacional sobresale la teoría de sistemas, ya que sus aportes al considerar los diferentes efectos que pueden traer las influencias internas y externas al sistema, han generado dos corrientes teóricas que nos permiten entender con mayor exactitud la forma en que se debe actuar a la hora de diseñar los procesos de una organización: la contingencia estructural y coalignación estratégica.

### ***La Contingencia Estructural.***

La teoría planteada de la contingencia estructural dice que no existe una única manera de configurar la estructura de una organización, ya que su diseño depende de la influencia de factores contingentes como el ambiente y la estrategia. Esta imposibilidad de encontrar una única forma de estructurar de una organización, dado a que el desempeño este influenciados por otras variables externas e internas (Cuartas y Marin, 2014, págs. 154-168).

Bajo estos postulados se desprende el nacimiento de la teoría de la coalignación estratégica, que se diferencia con su antecesora, ya que considera que “el desempeño no aparece por mera inclusión en el diseño organizativo, sino que debe de existir un ajuste estratégico que potencia un mayor desempeño” (Cuartas y Marin-idarraga, 2014, págs. 154-168).

### *Principales Representantes e Ideas de la Teoría de la Contingencia Estructural*

En la **Tabla 1** y la **Tabla 2** se relaciona los principales representantes e ideas de la teoría de la contingencia estructural.

**Tabla 1** Principales autores de la contingencia estructural

Autor	Aporte
Burns & Stalker (1961)	Las decisiones de diseño organizacional llevan a organizaciones estructuradas de manera mecánica (Alta especialización, formalización y centralización) u orgánica (Baja especialización, formalización y centralización).
Woodward (1965), Thompson (1967) y Perrow (1967)	La tecnología afecta de manera contingente la forma en que la organización divide y coordina el trabajo.
Lawrence & Lorsh (1967)	El diseño de la organización depende de fuerzas ambientales que implican decisiones de diferenciación e integración del trabajo.
Blau (1970), Meyer (1971; 1972) y Child (1972b; 1973)	El tamaño es una variable contingente del diseño organizacional. A mayor tamaño, mas presión hacia la diferenciación, la especialización, la formalización y la descentralización.
Chandler (1962), Channon (1973), Rumelt (1974) y Dyas & Thangheiser (1976)	La estructura sigue a la estrategia.
Hinnings et al. (1967), Pugh & Pheysey (1972), Pugh et al. (1963), Pugh et al. (1968) y Pugh et al. (1969a; 1969b)	Grupo Aston inglés que, con base en la burocracia weberiana, estudió y caracterizó las diferentes variables internas que inciden en el diseño de la organización (especialización, diferenciación, formalización, centralización).
Hage (1965)	El diseño organizacional comprende una axiomática con base en los significados y fines de la organización.

**Tabla 2 Principales autores de la contingencia estructural**

Autor	Aporte
Venkatraman & Camillus (1984) y Venkatraman (1989)	Existen diferentes factores contingentes externos que inciden en la forma como la organización divide y coordina el trabajo. La capacidad de alinear las variables internas de la estructura con dichos factores, garantizará un mayor desempeño.
Drazin & Van de Ven (1985)	El Ajuste entre las variables estructurales y las fuerzas ambientales se da en las perspectivas de selección, interacción y sistemas.
Donaldson (1987)	Modelo SARFIT: Los factores contingentes producen un desajuste en la organización llevándola a un bajo rendimiento, lo cual ocasiona necesariamente un cambio estructural para alcanzar el ajuste y mejorar el desempeño.
Venkatraman (1990)	En la investigación empírica, el ajuste se explica y comprende desde tres perspectivas: interaccionista, desviación de un perfil y co-variación.
Nadler & Tushman (1997)	Modelo de la congruencia organizacional. Desde un enfoque de sistemas, explica que los factores contingentes ambientales inducen un re-acodamiento de la estructura formal e informal para buscar un mayor desempeño.
Ensign (2001) y Sillince (2005)	Los factores contingentes (ambiente y estrategia) influyen en la organización presionando un dimensionamiento de su estructura para alcanzar un mayor desempeño.
Burton & Obel (2004)	Modelo de la multi-contingencia organizacional. La organización posee unos factores estratégicos y unos factores estructurales, cuyo acople, garantizará un mejoramiento en la eficiencia y la eficacia.

En la recopilación de información sobre el diseño de la estructura organizacional y sus parámetros, resalta la propuesta de diseño organizacional para pequeñas empresas realizada por Rodríguez et al., (2012) donde expresan y sugieren lo siguiente:

Como oportunidad de mejora para las pequeñas empresas investigadas se realizaron las siguientes propuestas de diseño organizacional: una planeación estratégica por medio de la elaboración de misión, visión y definición de valores organizacionales; un organigrama de tipo funcional para cada una de las empresas. Explicación de tipo de organigrama, niveles jerárquicos, autoridad de línea y staff, tramos de control, tipo de departamentalización y canales de comunicación; una definición de funciones generales de los puestos y la descripción y perfil. Con el fin de mejorar la coordinación, los procesos de toma de decisiones y manejo de la autoridad-responsabilidad, en dichas descripciones se consideraron los siguientes aspectos: identificación de la empresa con nombre y logotipo, nombre del puesto, ubicación administrativa, relaciones de autoridad, objetivo del puesto, jefe inmediato, subordinados, funciones generales y en algunos casos la descripción de funciones específicas, responsabilidad, competencias y perfil de los puestos (pág. 62).

### **Estrategia organizacional.**

“Generalmente una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn, 1993, pág. 5).

La estrategia es un campo estudiado desde diferentes áreas del conocimiento, sin embargo, en la administración de empresas juega un rol fundamental para el desarrollo integral de las organizaciones ya que de acuerdo a las características particulares de la organización y su contexto, se pueden desarrollar diferentes formas, por esta razón es necesario identificar en este proyecto

de investigación las posturas y hallazgos más importantes de algunos de los autores más relevantes en el tema (Chandler, Mintzberg y Keneth), además es adecuado abordad la clasificación de las estrategias que brinda Henry Mintzberg en el libro Las 5 Ps de la Estrategia.

Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co y Sears Roebuck) para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Encontró que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales (Monroy, 2014, pág. 7).

Henry Mintzberg menciona los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. La empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a Establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización (Monroy, 2014, pág. 7).

Kenneth indica que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en Evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras (Monrroy, 2014, págs. 7-8).

### ***Tipos de Estrategias Mintzberg y Waters (1985)***

Mintzberg y Waters (1985) proponen la siguiente clasificación de los tipos de estrategias:

**La Estrategia Planeada.** Mintzberg y Waters (1985) Plantea que la “estrategia planeada requiere que las intenciones sean precisas, formuladas y articuladas desde un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno de incertidumbre” (pág. 270).

**La Estrategia Empresarial:** Según Mintzberg y Waters (1985)” Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea” (pág. 270).

**La Estrategia Sombrilla.** Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta

estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 270).

**La Estrategia Desarticulada.** Los integrantes o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 270).

**La Estrategia de Consejo:** “A través de ajustes mutuos, varios integrantes convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento” (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 270).

**La Estrategia Impuesta.** El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas y por ende, tomarse en forma deliberada (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 270).

### Marco Teórico.

En busca de establecer una hipótesis basada en argumentos, se establecerá un marco teórico que permita abordar las posturas teóricas que guíen la investigación, para esto se elabora una matriz de operacionalización de variables (Tabla 3) que delimite la investigación y el marco teórico a los temas relevantes que permitan dar respuesta a la pregunta de investigación.

*Tabla 3 Operacionalización de variables*

PREGUNTA	VARIABLES	DIMENSIONES
<b>¿CUAL ES LA COHERENCIA ENTRE LAS ESTRATEGIAS Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CICLOIMPACTO EN LOS ULTIMOS 2 AÑOS?</b>	<b>Diseño de la estructura organizacional</b>	<b>Centralización</b>
		<b>Formalización</b>
		<b>Complejidad</b>
	<b>Estrategia Organizacional</b>	<b>Estrategia emergente</b>
		<b>Estrategias enfocadas en la fidelización</b>

Para adentrarnos en el análisis de la estructuración organizacional de la empresa Cicloimpacto y hacer la posterior descripción de la coherencia que hay entre la estructura, con respecto a las estrategias organizacionales, es adecuado conceptualizar la estructura organizacional desde un enfoque más detallado al que se hizo en el estado del arte, en busca de abordar las variables exactas a estudiar. Primero se tendrá en cuenta la descripción de Pacheu (2014) sobre la representación organizacional, que brinde un acercamiento a las estructuras. Luego, se clasificará

y describirá la empresa Cicloimpacto según sus características estructurales. Posteriormente se contrastará la empresa, desde las perspectivas de centralización, formalización, y complejidad para tener una descripción detallada que nos permita evaluarla finalmente con respecto a sus estrategias.

### **Representación Organizacional (Pacheu, 2014).**

“La idea del organigrama alude a la representación de los vínculos y redes de comunicación vertical en la organización” ( Pacheu, 2014, págs. 295-308).

Teniendo en cuenta esta perspectiva, se puntualiza que la organización y su representación organizacional, no son estáticos, si no, que corresponden a la interacción con el entorno, por lo tanto, evolucionan a las demandas del contexto, pasan de ser estructuras indiferenciadas y simples, a ser estructuras cada vez más complejas y con mayores necesidades de estructuración.

**Indiferenciada:** hace referencia a aquella “estructuración que no es evidente por las personas que conforman la estructura. Por esta razón existen dificultades para asignar una estandarización de roles, lo que facilita los malentendidos y conflictos” ( Pacheu, 2014, págs. 295-308).

**Simple:** Predomina una representación vertical de las relaciones y baja diferenciación formal de las funciones y procesos. Esto genera la necesidad de una supervisión más o menos constante y un fortalecimiento de la autoridad. Los roles sociales se van perdiendo y se adquiere la necesidad de la institucionalización de las relaciones para mejorar la gestión y reducir la confusión con los roles sociales ( Pacheu, 2014, págs. 295-308).

**Funcional:** caracterizada por “tener diferentes áreas en un mismo nivel jerárquico dentro de la organización, a esto se le puede dominar una representación horizontal de las relaciones. Se

genera una agrupación de distintos procesos organizacionales que a su vez generan unas subculturas” ( Pucheu, 2014, págs. 295-308).

### ***Tamaño de la Empresa***

“El tamaño ha sido considerado como una de las principales variables a analizar y controlar en los estudios de diseño y estructuración organizacional, ya que a medida que las empresas crecen, requieren mayor diferenciación y jerarquía organizacional” (Blau, 1970, págs. 201-218).

Es importante tener esta variable en cuenta a la hora de describir y evaluar la empresa Cicloimpacto, ya que es una empresa que cambió drásticamente su tamaño en su evolución en el mercado, sin embargo, no se tuvo una formalización de la estrategia de la empresa que respondiera a las demandas del mercado y permitiera fortalecer la ventaja competitiva. El tamaño de la empresa crece proporcionalmente con el grado de formalización y complejidad. Por el contrario, la centralización de las decisiones se va esparciendo a medida en que la empresa gana tamaño.

### ***Centralización***

En la centralización se analiza el grado de autoridad y jerarquías en la estructura organizativa que se toman las decisiones de la empresa, es decir, cuando las decisiones son centralizadas, significa que estas decisiones únicamente son tomadas en los niveles superiores de la jerarquía empresarial. Mientras que, cuando la toma de decisiones es descentralizada, parte de las decisiones que están vinculadas al trabajo operativo y estratégico, por lo tanto, los niveles medios y bajos adquieren mayor libertad en sus decisiones y cuentan con la autonomía para resolver sus inconvenientes laborales (Ortega et al., 2013, pág 6).

***Formalización.***

La formalización representa el grado en que la organización depende de procedimientos escritos, reglas y estandarizaciones que regulen los comportamientos y la toma de decisiones de los empleados. Además, enmarca las relaciones entre autoridad/subordinación explícitamente. Como resultado de los fuertes parámetros de control, se presenta una especialización laboral, que a su vez genera departamentalización funcional (Zapata, 2015, pág. 197).

Otra definición más puntual menciona que la formalización de la estructura es “la medida en la cual el comportamiento y las labores de los empleados están especificados, regulados y estandarizados por procedimientos, reglas y tareas claramente establecidas” (Prakash y Gupta, 2008, pág. 13).

Esta parametrización de los procesos, limita la innovación, ya que conlleva a que los empleados pidan autorización cada vez que requieran omitir un parámetro establecido. Sin embargo, reviste de una gran importancia en las organizaciones, ya que, permite el diseño de puestos y la especialización de los trabajos.

***Complejidad.***

La complejidad se puede definir como el “grado de segmentación interna de un conjunto de elementos interrelacionados, esta complejidad aumenta con la cantidad de sus componentes y busca dar respuesta a las complejas demandas del entorno” (Zapata y Caldera, 2008, pág. 50).

Según, Zapata y Caldera (2008) es recomendado abordar el análisis de la complejidad desde la perspectiva de 4 indicadores que son fundamentales.

1) División General del trabajo: Se deben analizar los objetivos que reflejan una necesaria división del trabajo y la presencia de más de una actividad principal en una organización. 2) División específica del Trabajo: Se refiere a la diferenciación horizontal y la especialización de los departamentos. 3) Diferenciación Jerárquica: Describe el número de niveles en una sola unidad y calcula la media del número de niveles dentro de cada departamento. 4) Dispersión espacial: Se refiere al grado en que las instalaciones y los empleados de la empresa están dispersas físicamente (Zapata y Caldera, 2008, págs. 46-61).

Para Zapata y Caldera (2008) Siguiendo las siguientes proposiciones la Complejidad también se puede clasificar como baja, media-baja, media-alta y alta.

Baja: El entorno se percibe como sencillo y estable, el trabajo es poco complejo y estable, hay altos grados de centralización y el líder ejerce gran control sobre las actividades y las decisiones. Esto crea una tendencia a no buscar retos y desafíos. Media-baja: El entorno organizacional se percibe como sencillo y dinámico, el trabajo regularmente es poco complejo o analizable, la centralización es media-alta y el nivel de formalización es medio-bajo. El líder tiende a ejercer gran control sobre las actividades y decisiones y tiene una actitud positiva hacia la búsqueda de nuevos retos para la organización. Media-alta: El entorno se percibe complejo y estable, los trabajos no son analizables y son complejos, la centralización es media-baja y el grado de formalización es medio. El líder tiene bajo control sobre las decisiones y poca tendencia a buscar nuevos desafíos para la organización. Alta: El entorno organizacional es complejo y dinámico, los trabajos son analizables y muy complejos, hay una baja formalización y poco control de las actividades por parte del líder (Zapata y Caldera, 2008, pág. 52).

Los diferentes tipos básicos de trabajo generan diferencias en las características y comportamiento de las variables de diseño organizativo (formalización y centralización). Ese comportamiento produce, a su vez, distintos grados de complejidad relacional, así como de una determinada forma organizativa que debe adoptar la empresa, bien sea esta mecánica, orgánica o burocrática. Existe una relación entre la naturaleza de los tipos básicos de trabajo con la complejidad cognitiva y el estilo de liderazgo de los directivos o gerentes de la organización. Este grado de complejidad se evalúa de acuerdo al entorno, el tipo de trabajo, el comportamiento de la centralización y la formalización y el estilo del líder (Zapata y Caldera, 2008, pág. 52).

### **Estrategia Organizacional.**

“Cuando tratamos de delimitar el concepto de estrategia mediante una definición precisa del mismo, nos encontramos con que las aproximaciones realizadas son innumerables y muchas de ellas con diferencias de alcance” (Aragón , 1998, pág. 45).

Sin embargo, existen dos características principales a la hora de definir la estrategia, primero se evidencia que son acciones que van enfocadas a lograr ciertos objetivos, además que requiere cierto nivel de análisis a la información que permite el contexto. Por ejemplo

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo (Arce, 2010, pág. 191).

Arce (2010) plantea las siguientes características de la estrategia organizacional:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable (pág. 192).

En la estrategia organizacional resaltan 3 fundamentos que estructuran la estrategia de una empresa, brindando un horizonte y un plan de negocio enfocado al logro de los objetivos. Así mismo, la pertinencia de estos tres factores con respecto al entorno organizacional permite un análisis amplio de la estructuración de tal estrategia. Estos factores son:

**Finalidad o misión:** “concepción implícita del “porqué” de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico (filosófico opuesto a práctico)” (Arce, 2010, pág. 193).

**Objetivos:** toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres “voluntades organizacionales” independientes de las voluntades de los ejecutivos. Además, tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos “contingentes” implican metas cifradas (Arce, 2010, pág. 193).

**Metas:** “subconjunto de los objetivos determinados por los ejecutivos. Mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo” (Arce, 2010, pág. 193).

### ***Los componentes de una Estrategia Empresarial.***

Según Arce, (2010) la estrategia empresarial debe tener los siguientes componentes:

- 1) Los objetivos de la Acción empresarial claramente definidos (atributos, es calas de medida, normas, horizonte temporal).
- 2) El plan de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
- 3) Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
- 4) Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas (págs. 195-196).

### ***Fuerzas Competitivas Porter (1982)***

Porter (1982), plantea que existen fuerzas determinantes de una empresa frente a los competidores, donde se resaltan las siguientes:

**Poder de Negociación con Respecto a los Clientes:** Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de los precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contara con menos margen y el mercado será más atractivo (Porter, 1982, pág. 189).

**Amenaza de Nuevos Competidores:** Se piensa que, en un sector, que conoce, que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es irrefutable, las sociedades que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que existan beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector (Porter, 1982, pág. 178).

**Rivalidad entre los Competidores:** La rivalidad entre competidores busca mejorar la posición de las empresas competidoras manipulando estrategias como la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una organización tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias para contrarrestar el movimiento; o sea, las empresas son mutuamente dependientes (Porter, 1982, pág. 191).

### ***Clasificación de las Estrategias Según Porter***

Porter (1982) considera tres estrategias genéricas que son de gran funcionalidad para lograr mejor desempeño que los competidores en una industria. Estas estrategias permiten encarar las fuerzas o factores de competencia.

**Liderazgo global en costos:** Para Porter (1982), el liderazgo en costos globales exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de la de

reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituye los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos (Porter, 1982, págs. 52-53).

**Diferenciación:** “La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logran son muy diversas” (Porter, 1982, pág. 54).

Para Porter (1982) Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las 5 fuerzas competitivas del mercado, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad por que los clientes son leales a la marca y por que disminuye la sensibilidad de precios. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos (Porter, 1982, pág. 54).

**Enfoque:** Según Porter (1982) esta estrategia se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; procura ante todo dar un servicio excelente en un mercado particular; Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención en su segmento que empresas que compiten en mercados mas extensos. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil (Porter, 1982, pág. 55).

### ***Estrategias Deliberada y Emergente***

Según la clasificación brindada por Mintzberg y Waters (1985) la estrategia se puede clasificar según su intención, donde sobresalen la estrategia deliberada y la estrategia emergente. Ambas abordan un enfoque en el contenido.

**Estrategia deliberada:** la estrategia deliberada proporciona enfoque y un plan. La organización explora el contexto, sabe por qué quiere lograr el objetivo final, comprende los pasos que debe seguir para llegar a donde quiere llegar. Sin embargo, corre el riesgo de ser víctima de su rigidez y sucumbir a los empujes de un entorno cambiante. Muchas organizaciones trazan un plan estratégico a partir del cual se desarrolla el plan anual. Por lo general, aquí es donde el equipo ejecutivo contribuye a la estrategia o, en algunos casos, ejecuta un ciclo en el que el siguiente nivel de gerentes desarrolla sus partes de la estrategia y estas se integran en el plan anual (Mintzberg y Waters, 1985, págs. 257-272).

**Estrategia Emergente:** Las estrategias emergentes son patrones en corrientes de acciones. Más estrictamente, pueden ser definidas como “patrones o consistencias realizadas a pesar, o en ausencia de, intenciones (Mintzberg y Waters, 1985, págs. 257-272). En estas intervienen mecanismos como el aprendizaje y la actuación por medio del ensayo y el error. “Dada su definición, su principal fundamento se encuentra en la ‘implementación’, la ejecución o, en otras palabras, la realización misma de las acciones organizacionales. La estrategia, en este contexto, no se formula, sino que “puede formarse gradualmente” (Mintzberg, 1978, pág. 935).

Para Mintzberg y Waters (1985) el logro de una estrategia llevada a cabo con base en un patrón identificable en una corriente de acciones. Esto en ausencia de una estrategia propuesta. Para que se dé:

- Debe haber orden y consistencia en la acción a lo largo del tiempo, en ausencia de intención acerca de la misma. Si no hay consistencia no habría estrategia o sería “no realizada”.
- Existen estrategias que se acercan como, por ejemplo, cuando un ambiente impone directamente un patrón de acciones a una organización. (pág. 257)

El sistema Estrategia Emergente es un sistema de actividad de un ente autónomo, con propósito último definido en términos del mejoramiento de su adecuación a un nicho real en donde pueda desarrollar de manera eficiente su ciclo de trabajo termodinámico, el cual permite obtenerse como producto una declaración de su ubicación en relación con otro ente o en un entorno, que no necesita del reconocimiento de la intencionalidad en una acción o práctica a emprender, desde una visión del mundo y sus prácticas de conocimiento correspondiente a la de observadores internos, dentro de una perspectiva de complejidad (Mintzberg y Waters, 1985, págs. 257-272).

La estrategia surge a medida que se descubre más sobre el medio ambiente y se evalúan los puntos de vista sobre el mundo, las necesidades de los clientes, propuestas e intenciones. Es un proceso de aprendizaje y adaptación. Este planteamiento también requiere más aportaciones del equipo de trabajadores y empleados de una organización, que permitan experimentar y generar nuevas oportunidades. La estrategia emergente, en gran medida, depende de lo que la empresa encuentre frente a sí y, por esa razón, es más realista que la deliberada. (Martín, 2018)

### ***Propuesta de mejora para pequeñas empresas***

Para brindar unas sugerencias que sean acordes a la realidad empresarial, se tiene en cuenta la perspectiva sobre oportunidades de mejora para pequeñas empresas desde el diseño organizacional del libro

Como oportunidad de mejora para las pequeñas empresas investigadas se realizaron las siguientes propuestas de diseño organizacional: una planeación estratégica por medio de la elaboración de misión, visión y definición de valores organizacionales; un organigrama de tipo funcional para cada una de las empresas. Explicación de tipo de organigrama, niveles jerárquicos, autoridad de línea y staff, tramos de control, tipo de departamentalización y canales de comunicación; una definición de funciones generales de los puestos y la descripción y perfil. Con el fin de mejorar la coordinación, los procesos de toma de decisiones y manejo de la autoridad-responsabilidad, en dichas descripciones se consideraron los siguientes aspectos: identificación de la empresa con nombre y logotipo, nombre del puesto, ubicación administrativa, relaciones de autoridad, objetivo del puesto, jefe inmediato, subordinados, funciones generales y en algunos casos la descripción de funciones específicas, responsabilidad, competencias y perfil de los puestos (Rodriguez et al., 2012 pág. 62).

### **Estrategias Enfocadas en la Fidelización**

Es importante describir las estrategias enfocadas en la retención y fidelización de los clientes, ya que la empresa Cicloimpacto, es tradicionalmente preferida en la ciudad por su atención personalizada, para esto es muy importante tener la construcción teórica que presenta

Se puede definir la fidelización como: “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera” (Alcaide, 2002, pág. 7).

### ***Componentes de la fidelización de clientes.***

(Aguero, 2014) Propone los siguientes componentes de la fidelización de los clientes:

*Diferenciación:* estrategia seguida por parte de la empresa que hace referencia a las características de nuestros artículos, presentándolos como únicos frente a los de la competencia. Distinción, valoración, equidad y proporcionalidad, son características fundamentales dentro de este tipo de estrategia

*Personalización:* para realizar la personalización con éxito debemos de reconocer e identificar al cliente y con todo ello adaptar los articulo a sus necesidades

*Satisfacción:* todas aquellas características y dimensiones del producto que el cliente percibe y le producen un determinado placer

*Fidelidad:* compromiso por parte del usuario a la marca y por parte de la empresa hacia el usuario. Con esto se pretende que la empresa cumpla una seria de requisitos y promesas establecidas, es un paso importante hacia la fidelización del cliente

*Habitualidad:* frecuencia, volumen, cantidad, duración, con la que nuestros clientes realizan sus compras (págs. 3-14).

### ***Instrumentos y causas de la fidelización de clientes***

Es pertinente para el proyecto de investigación analizar los instrumentos y causas que lleva al cliente a mantenerse fiel a un producto, servicio o empresa según Alcaide (2002).

- **Precio:** Una primera causa de fidelidad es el precio. Pero en los servicios bancarios actuales las investigaciones demuestran que no es la razón fundamental para la selección de entidad bancaria
- **Calidad:** En la mayor parte de los productos y servicios la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio sino por la calidad incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto.
- **Valor percibido:** Es ese Valor percibido subjetivamente por el consumidor el que emplea para seleccionar ofertas.
- **Imagen:** El consumidor no es estrictamente racional, sino que muy a lo contrario se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios.
- **No hay alternativas:** La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia, hace que los consumidores tengan muchas alternativas y esto dificulta el mantenerlos fieles (Alcaide, 2002, págs. 23-24).

## Metodología

La presente investigación se caracteriza por tener un enfoque mixto, por un lado, es una investigación cuantitativa descriptiva ya que a partir de datos numéricos con el fin de identificar tendencias y así poder describir precisamente una situación. Por otro lado, en una investigación cualitativa fenomenológica, ya que a partir de la conversación y la interacción con los individuos se interpretan situaciones basadas en la realidad.

La población que se estudió en esta investigación fue la totalidad de los clientes que tiene Cicloimpacto, el criterio de muestreo que se realizó fue a conveniencia.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos: La guía de entrevistas y la guía para realizar las encuestas para la recolección de la información primaria se realizó a partir de la matriz de operacionalización de datos que funciona como base para la estructuración del marco teórico, donde se establecieron los siguientes pilares de investigación: Estructura organizacional (centralización, formalización y complejidad) y estrategia organizacional (estrategia emergente y estrategia enfocada a la fidelización del cliente). En relación a estos pilares de investigación, se realizaron las siguientes actividades.

1) Encuestas tipo Likert dirigidas a los empleados de la organización con el fin de identificar las características particulares de la estructura organizacional de la empresa Cicloimpacto en los últimos 2 años.

2) Entrevistas a un integrante de cada una de las áreas funcionales de la organización identificadas, esto con el objetivo de describir las estrategias realizadas desde cada una de las áreas.

3) Entrevista a integrante de la junta directiva para conocer las condiciones de la estructura organizacional y característica de la estructura y su diseño.

4) Encuestas tipo Likert realizada a la muestra de clientes de la empresa Cicloimpacto, con el fin de contrastar la información obtenida con la percepción que tienen los clientes sobre la estrategia identificada.

5) Se realizó una revisión documental con el fin de identificar estrategias formales, reglamentos, valores y documentación asociada a la estrategia.

### **Análisis y Discusión de Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas implementadas para la presente investigación, se lograron identificar diferentes aspectos, los cuales llevan a realizar una descripción apegada a la realidad organizacional, respondiendo al objetivo general y la pregunta de investigación. Además, se destaca la importancia de los hallazgos obtenidos en el sociograma que se hizo de la empresa y las perspectivas y opiniones los cuales fueron de gran aporte para hacer una adecuada identificación y descripción de la estructura y los procesos organizacionales que tiene Cicloimpacto.

Como se dio a conocer en la descripción de la metodología, la recolección de datos e información se hizo a través de entrevistas, inicialmente se hizo a un integrante de la junta directiva y a algunos empleados de la empresa, y también la elaboración de una encuesta de satisfacción por el método de medición llamada escala de Likert (por su inventor Rensis Likert) o también denominada método de evaluaciones sumarias por la cual nos proporcionó información de los empleados de las diferentes áreas de la organización y algunos clientes recurrentes de Cicloimpacto.

Es importante hacer mención que se realizó la transcripción de las entrevistas, se analizaron las encuestas, entrevista y sociogramas y posteriormente se presentaran los resultados y análisis encontrados por medio de las categorías.

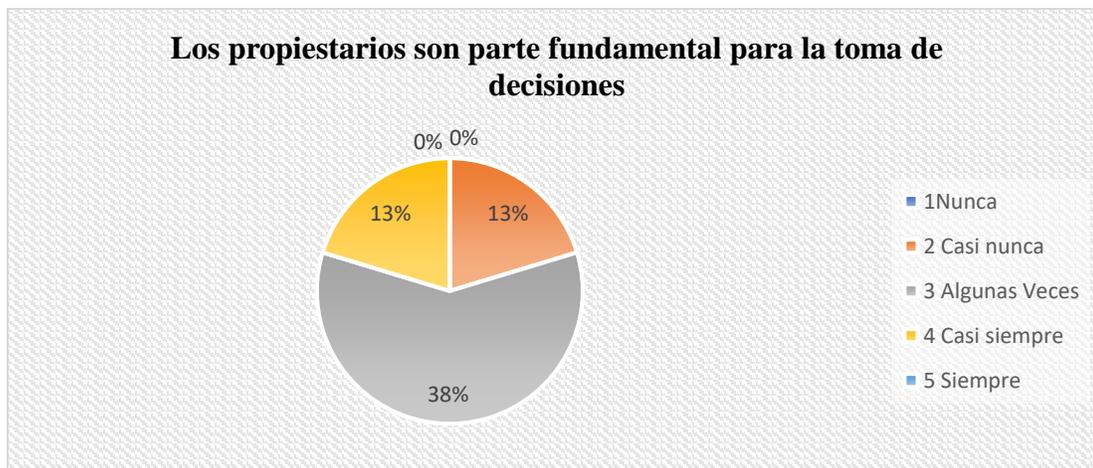
### **Estructura y Diseño Organizacional.**

#### ***Centralización***

En los últimos dos años Cicloimpacto presenta una estructuración “indiferenciada-simple” (Pucheu, 2014, págs. 295-308) ya que sus trabajadores no tienen una descripción detallada de sus procesos y las jerarquías no están bien definidas. Sin embargo, al caracterizar los vínculos y redes de comunicación de la empresa por medio de sociogramas, encuestas y entrevistas, se identificaron 5 áreas principales en la organización (Ventas, mecánica, auxiliares administrativos, gerencia y área contable.). El área de ventas, mecánica y auxiliares contables tienen una estrecha relación.

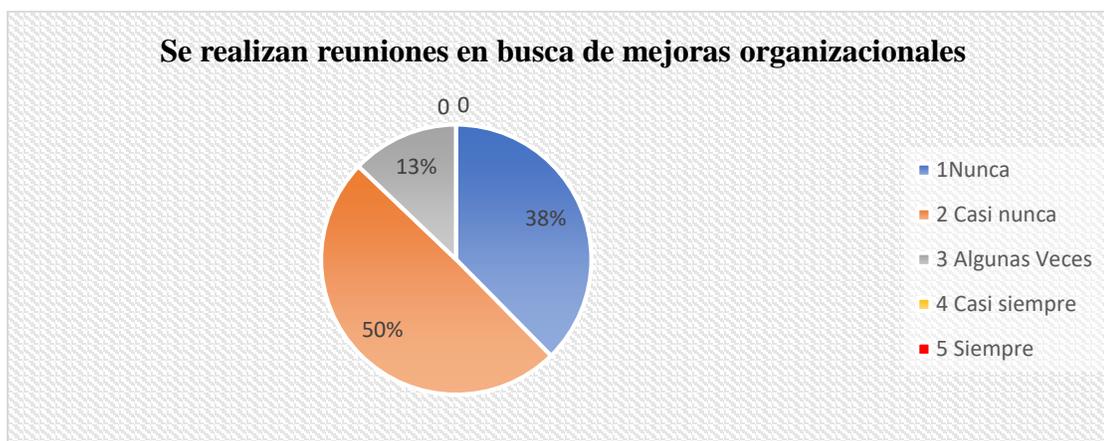
Según la encuesta tipo Likert realizada a los empleados Encuesta 1, se identificó que: el 80% de los empleados de Cicloimpacto cumple funciones en más de dos áreas, desarrollando capacidades en busca de la fidelización del cliente lo que les facilita adaptarse a las contingencias y externalidades que se presentan en el mercado.

En la Encuesta 1 realizada a los empleados, se identificó que 38 % de los empleados consideran que los propietarios siempre son parte fundamental para la toma de decisiones de la empresa y otro 38% considera que a veces los propietarios son parte fundamental para la toma de decisiones. Esta pregunta de la encuesta demuestra que los propietarios o la junta directiva tiene en gran medida influencia en la toma de decisiones de la empresa. Como se demuestra en la Ilustración 1.



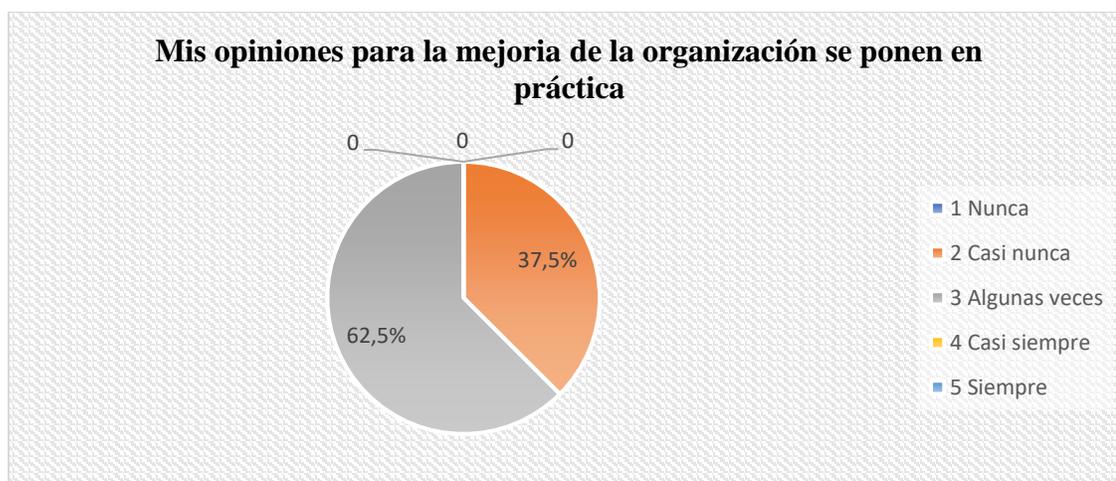
*Ilustración 1*

En la Encuesta 1 se puede evidenciar que el 50 % de los empleados nota que casi nunca se realizan reuniones en busca de mejoras organizacionales y el 38% de ellos considera que nunca se realizan estas reuniones, esto demuestra el poco interés por parte de la junta directiva y los líderes de la empresa por el desarrollo de una estrategia empresarial basada en la realidad. Esto se puede observar en la Ilustración 2.



*Ilustración 2*

En la Entrevista 1 se encontró que el 60 % de los empleados consideran que a veces sus propuestas para la mejora de la organización son puestas en práctica, sin embargo, el resto de empleados consideran que casi nunca son puestas en práctica sus ideas. Estos resultados se pueden interpretar como una poca participación de los empleados en los planes de mejora de la organización como se puede ver en la Ilustración 3.



*Ilustración 3*

Después de realizar el análisis de los diferentes resultados, se puede interpretar que la estructura organizacional de la empresa tiende a ser descentralizada, porque “la estructura organizativa proporcionaría a los empleados libertad y autonomía para la toma de decisiones y la resolución de problemas. La baja especialización permite que los empleados realicen una serie de tareas con sentido propio dentro de la situación global de la empresa” (Ortega et al.,pág. 6).

**Formalización:** Después de realizar la revisión documental, se encontró que la empresa tuvo un cambio de razón social y que la información relacionada con misión, visión, valores y estrategias no ha sido creada, además no se cuenta con reglamentaciones, procedimientos y jerarquías

preestablecidas. Solo se cuenta con el contrato de trabajo y con un plan de salud ocupacional en busca de garantizar el bienestar de los empleados. Se considera que el nivel de formalización es medio-bajo, debido a que según Prakash y Gupta, (2008), la formalización es “la medida en la cual el comportamiento y las labores de los empleados están especificados, regulados y estandarizados por procedimientos, reglas y tareas claramente establecidas” (Prakash y Gupta, 2008, pág. 13).

**Complejidad:** Al hacer un análisis de la complejidad de la estructura organizacional, es adecuado interpretarla desde sus variables que son: la división general y específica del trabajo la diferenciación jerárquica y la dispersión espacial de la empresa.

### **División General, División Específica del Trabajo y Diferenciación Jerárquica**

Se identificaron 5 áreas funcionales en la organización (Ventas, mecánica, auxiliares administrativos, gerencia y área contable.). De acuerdo a los sociogramas realizadas se evidencio que el área de ventas, mecánica y auxiliares contables tienen una estrecha relación.

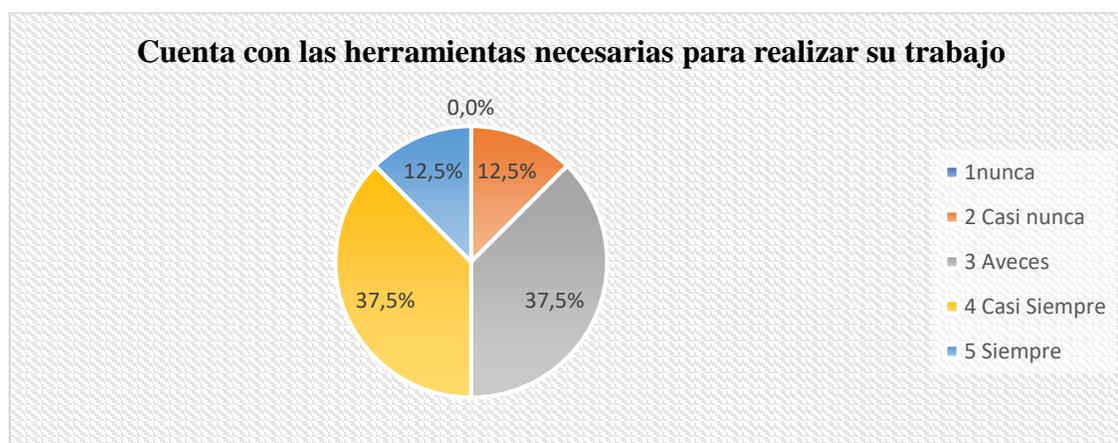
Según la Encuesta 1 realizada a los empleados, se evidencio que: el 80% de los empleados de Cicloimpacto cumple funciones en más de dos áreas, desarrollando capacidades en busca de la fidelización del cliente lo que les facilita adaptarse a las contingencias y externalidades que se presentan en el mercado.

La dispersión espacial de la empresa: según la Entrevista 1 realizada un integrante de la junta directiva sobre las instalaciones de la empresa manifiesta que “Tenemos la bodega en la vía Neira para los productos terminados, bodega en el almacén para los repuestos, el área de la mecánica, el taller de ventas y área de ventas”.

Después que al hacer un análisis la división general y específica del trabajo la diferenciación jerárquica y la dispersión espacial de la empresa. según Zapata et al., (2008), se

puede describir la empresa Cicloimpacto como una organización con un nivel de complejidad Medio-Bajo, en la Entrevista 1, realizada a un integrante de la junta directiva, se expresa lo siguiente: “En la pandemia hubo cierres de los almacenes, nos vimos en la necesidad de vender por redes sociales. Los productos se escasearon, nos tocó buscar distintas alternativas y conseguir distintas marcas y distintos productos para poder cubrir con la creciente demanda”. Esto demuestra que en el periodo de estudio (2020-2021) el entorno organizacional se percibe muy dinámico y las externalidades como la pandemia obligaron modificaciones emergentes al modelo de negocio de la empresa.

La organización desde sus procesos internos busca hacer que sus empleados tengan todas las garantías necesarias para el cumplimiento de sus funciones, haciendo que ellos cuenten con las herramientas, sistemas de información y demás recursos necesarios para cumplir con sus labores, como lo demuestra las respuestas de la Encuesta 1, realizada a los empleados , donde el 37% de sus empleados consideran que siempre cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y el otro 37% considera que algunas veces cuentan con las herramientas necesarias como se muestra en la Ilustración 4.



*Ilustración 4*

No obstante, se evidencia que la organización debe verificar la estructura y su diseño organizacional, para que estas sean coherentes a su estrategia, ya que con los resultados obtenidos se demuestra como la organización desde la parte administrativa no ha planeado realizar un diseño organizacional bien estructurado y coherente a las demandas del mercado, que le permita implementar sus recursos de manera eficiente.

Según Porter (1982) las organizaciones deben tener en cuenta 5 factores determinantes para la conservación de la ventaja competitiva, enunciando que la competencia va más allá de los simples competidores y que es importante tener en cuenta otras variables, los cuales son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con respecto a los clientes, amenaza de productos Sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad entre competidores (págs. 52-53).

Se ve reflejado en la Entrevista 1 realizada a un integrante de la junta directiva, donde se le pregunto por las estrategias que se establecen para contrarrestar las principales externalidades y expreso lo siguiente:

- **Para Reconocer los Competidores Directos de la Organización:** “Buscamos los almacenes que tienen la misma línea de ventas que nosotros contamos. Básicamente hemos identificado almacenes tales como Xtreme Bike, Bike Evolution, Bike Shop y Bike Plus,”.  
(Entrevista 1)

-**Para Identificar los Competidores Potenciales:**” En el momento no hemos tenido la necesidad de hacer tal cosa, pero estamos próximos a tenerlo en cuenta para poder seguir creciendo.” (Entrevista 1)

**-Para Afrontar las Amenazas y Oportunidades del Entorno:** “En la pandemia hubo cierres de los almacenes, nos vimos en la necesidad de vender por redes sociales. Los productos se escasearon, nos tocó buscar distintas alternativas y conseguir distintas marcas y distintos productos para poder cubrir con la creciente demanda.” (Entrevista 1)

**- Estrategias para Afrontar la Rivalidad entre las Empresas de la Industria:** “Nosotros tenemos una estrategia muy importante que es la de brindar ventas personalizadas a nuestros clientes.” (Entrevista 1)

**-Estrategias con los Proveedores:** “Tenemos descuentos con varios proveedores y hay unos que ofrecen descuentos bastante buenos por el volumen que he tenido de compras y teniendo en cuenta que es en un plazo determinado”, “Tenemos comunicación por redes sociales, WhatsApp, vía telefónica y algunos proveedores implementaron programas donde sacan los productos y por ahí de efectúan directamente las compras”. (Entrevista 1)

Al hacer el análisis de la Entrevista 1 realizada a un integrante de la junta directiva, se nota una falta de formalidad en los procesos estratégicos de la organización, ya que no se tiene un plan estratégico de acción que les permita identificar y aprovechar la ventaja competitiva; A pesar de esto, la colaboración entre las diferentes áreas haciendo uso de los recursos y estrategias emergentes han logrado impactar un mercado tan competitivo como lo es la comercialización, personalización y servicio técnico-mecánico de las bicicletas en la ciudad de Manizales, además de llegar a algunos lugares aledaños de la región.

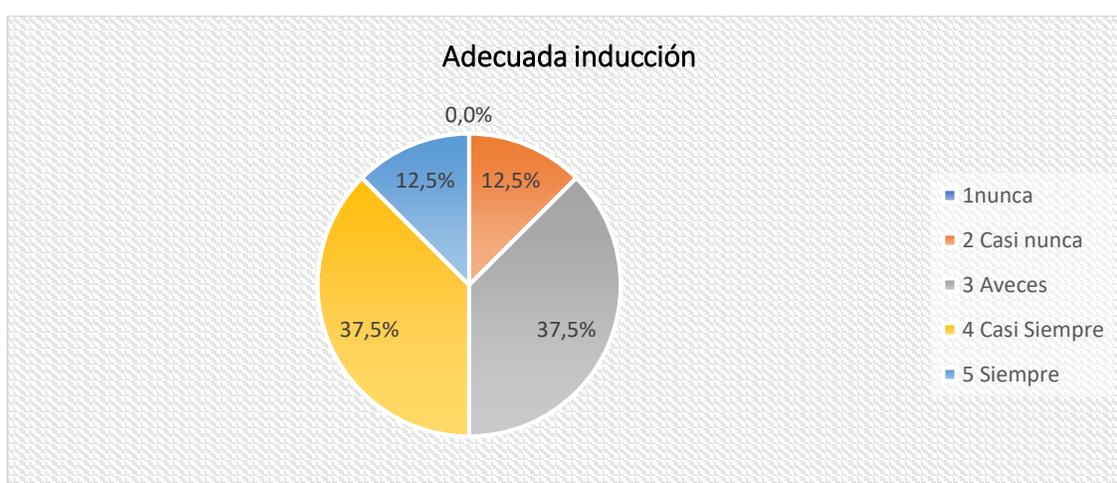
El diseño organizacional de la empresa se ve limitado en gran medida por la poca elaboración de nuevas estrategias formales y la ausencia de objetivos. Identificándose con una postura emergente en la realización de las acciones empresariales. Debido a la presencia de

“patrones o consistencias realizadas a pesar, o en ausencia de, intenciones” (Mintzberg y Waters, 1985, pág. 257).

Según Rodríguez et al., (2012) para el logro de las estrategias organizacionales, se requiere contar con el personal con las capacidades adecuadas para contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Para esto, el papel de los recursos humanos se establece en la proyección de equipos de trabajo con las características necesarias para garantizar el desarrollo exitoso de la metodología (págs. 188-196).

Sin embargo, en la Entrevista 1 realizada a un integrante de la junta directiva, al preguntar por las áreas que interactúan en la organización, se presenta la ausencia del área de recurso humano o una estrategia interna que haga sus veces, por lo que no se puede garantizar el desarrollo exitoso del aprovechamiento de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

En la Encuesta 1, realizada a los empleados, se evidencio que de acuerdo a “una adecuada inducción”, la mayoría de los empleados consideran que recibieron una inducción adecuada a las tareas que están realizando. Los resultados se muestran en la



*Ilustración 5*

## **Análisis y Reconocimiento de la Estrategia**

A pesar de que el modelo del negocio de la empresa Cicloimpacto no contempla una estrategia diseñada oficialmente, se pueden evidenciar patrones característicos de los siguientes tipos de estrategias:

***Estrategia Defensiva:*** La empresa Cicloimpacto la mayoría de las veces reacciona y responde como sea necesario para defender y proteger la posición de la empresa, sin embargo, no anticipan ni encabezan el cambio, por lo tanto, tienen que responder con estrategias emergentes a las diferentes contingencias que se presentan. Esta situación se deriva en que la empresa no esté preparada para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y sea más sensible a las fluctuaciones económicas.

***Calidad como Confiabilidad:*** la empresa Cicloimpacto enfoca en brindar a los clientes productos y servicios de buena calidad, se evidencia al tener diferentes premios a nivel regional por su dedicación y esfuerzo por fomentar el deporte y brindar calidad en sus servicios, sin que estos tengan costos altos. Una de sus principales estrategias se enfoca en asegurarse de contar con los proveedores adecuados que les brinden tiempos de entrega y precios competitivos.

***Diferenciación no Enfocada:*** la personalización de las bicicletas ofrece un carácter diferenciador para el consumidor interesado en adquirir una bicicleta, ya que esta personalización no es muy común en la ciudad y quienes lo hacen no tienen la experiencia o los insumos necesarios para satisfacer diferentes tipos de demanda. Las diferentes gamas existentes de bicicletas, permiten un sinnúmero de variables a disposición del cliente y es una ventaja competitiva para Cicloimpacto contar con la experiencia y los insumos en diferentes gamas para abarcar el mercado de las bicicletas en la ciudad de Manizales.

En la Entrevista 2, realizada a un integrante del área de ventas se expresa: “el producto o servicio diferenciador que ofrece ventajas en el mercado es principalmente el servicio de personalización de bicicletas y la experiencia en la asesoría. Buscamos ser un almacén completo, donde el cliente pueda satisfacer sus gustos y necesidades relacionados con el sector de la bicicleta, donde se incluye servicio técnico, venta de bicicletas, repuestos y accesorios complementarios, en busca de satisfacer al cliente y obtener su fidelización”

***Estrategia de Enfoque:*** Cicloimpacto vende productos de diferentes gamas , lo que le permite abarcar gran parte de las necesidades de los consumidores, pero principalmente su enfoque está dirigido a la gama medio-alta. Cicloimpacto cuenta dentro de su estructura y diseño organizacional con una flexibilidad operativa, ya que sus empleados pueden cumplir funciones en diferentes áreas de la organización , lo que evidencia la capacidad de la empresa para el uso eficiente del recurso humano ante las diferentes contingencias. Debido a que la mayoría de los empleados tiene gran tiempo de laborar en la compañía, desarrollaron capacidades para la fidelización del cliente, que representa directamente una ventaja competitiva para la organización y que además es muy representativa en la ciudad.

En la temporada decembrina la empresa enfoca todos sus medios, recursos y capacidades en la venta de bicicletas para niños, lo cual conlleva a contratar más personal, realizar pedidos pronosticando la demanda, modificar sus horarios y realizar estrategias de ventas.

Con el auge en las ventas de bicicletas percibido en los últimos años, Cicloimpacto desarrollo su capacidad para la personalización de bicicletas de aluminio gama medio-baja. Este carácter diferenciador le permitió sobresalir en el mercado y generar confiabilidad en a región.

***Estrategia Emergente:*** A pesar de que el modelo de negocio organizacional no contempla una estrategia formalmente implementada y reconocida, se evidencian “patrones de acciones, a pesar,

o en ausencia de intenciones” (Mintzberg & Waters, 1985, pág. 257). Que corresponden a comportamientos prolongados en el tiempo enfocados a la fidelización del cliente y que nacieron desde la cultura organizacional. Esto se demuestra en las diferentes entrevistas realizadas, así:

-Integrante de la junta directiva: La estrategia es el servicio que les prestamos, la asesoría, la personalización, la asesoría principalmente, donde los clientes saben que van a tener lo que realmente necesitan a los precios más adecuados. (Entrevista 1)

-Integrante del área de ventas: “principalmente nuestra trayectoria y confianza nos permite atraer cliente de la voz a voz, sin embargo, se busca aprovechar las redes sociales para dar a conocer los productos, haciendo publicaciones e interactuando constantemente”. (Entrevista 2)

- Área mecánica: expresa “Se busca fidelizar al cliente brindando un servicio de muy buena calidad y una asesoría honesta y personalizada, que le permita al cliente crear confianza con el almacén desde el área mecánica”. (Entrevista 3).

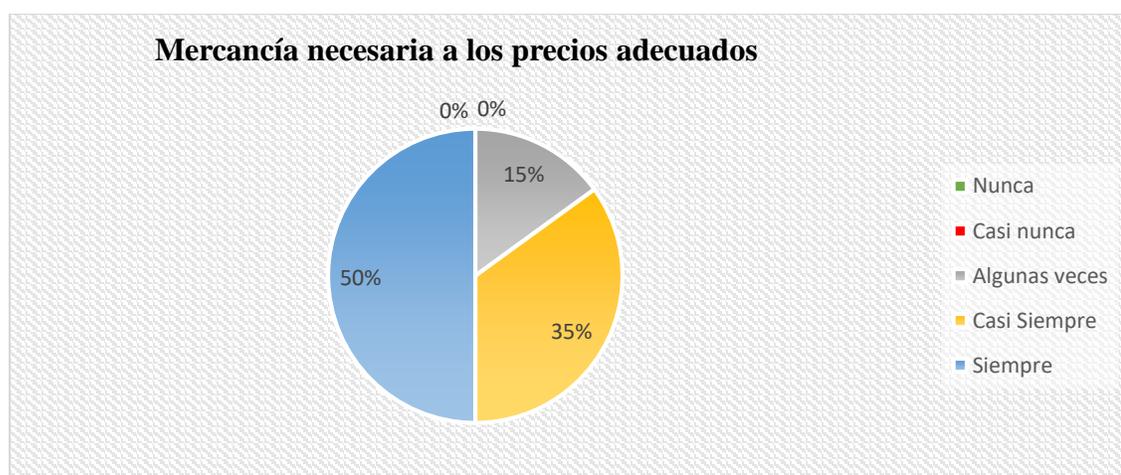
Sin embargo y a pesar de las fortalezas existentes, la organización no ha desarrollado canales de comunicación innovadores que responda a la demanda del consumidor ni programas de fidelización que permita la retención del cliente.

### **Resultados y Análisis de la Estrategia de Fidelización**

Después de reconocer la estrategia emergente enfocada a la fidelización y retención del cliente como la estrategia que Cicloimpacto utilizó en los últimos dos años, se contrasta la percepción de los clientes con respecto a las acciones de fidelización realizadas por la empresa

Según los datos obtenidos en la Encuesta 2, realizada a 20 clientes de la organización se puede identificar que:

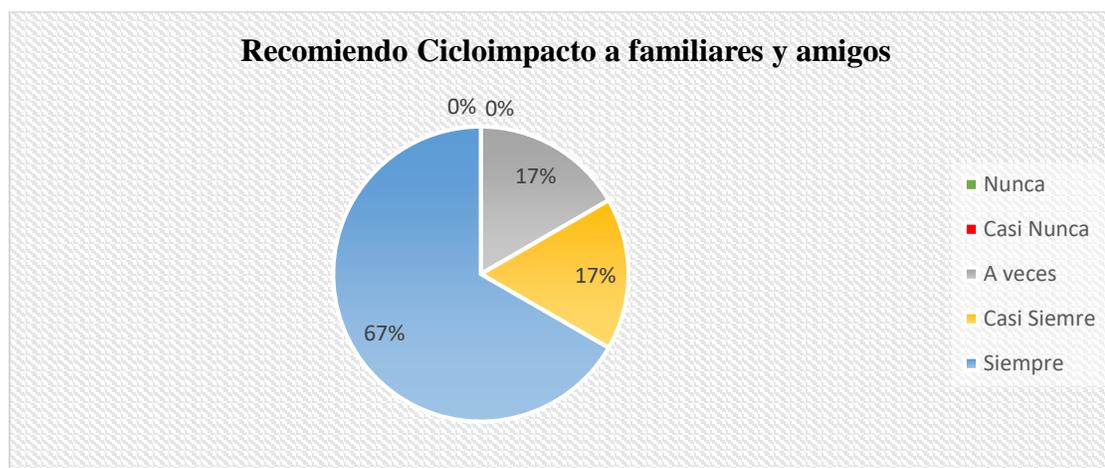
-Cicloimpacto concentra sus esfuerzos en brindar soluciones a los diferentes problemas que surgen en el sector del ciclismo, brindando productos y servicios diversificados como se evidencio en la Encuesta 2 realizada a los clientes, donde el 50 % de los clientes encuestados manifestó que “siempre cuenta con la mercancía necesaria a los precios adecuados”. Así se muestra en la Ilustración 6.



*Ilustración 6*

-El 67% de los encuestados siempre recomiendan Cicloimpacto a familiares y amigos.

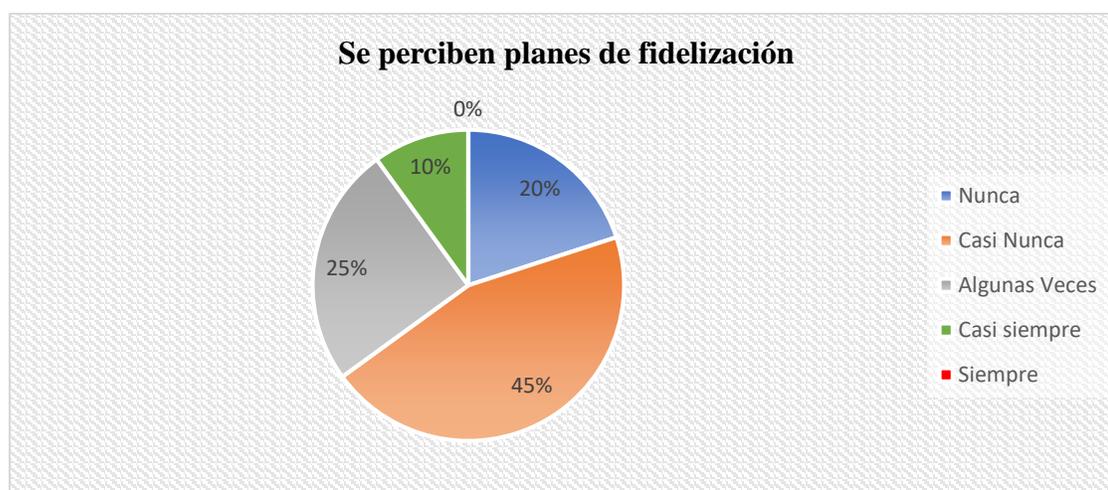
(Ilustración 7)



*Ilustración 7*

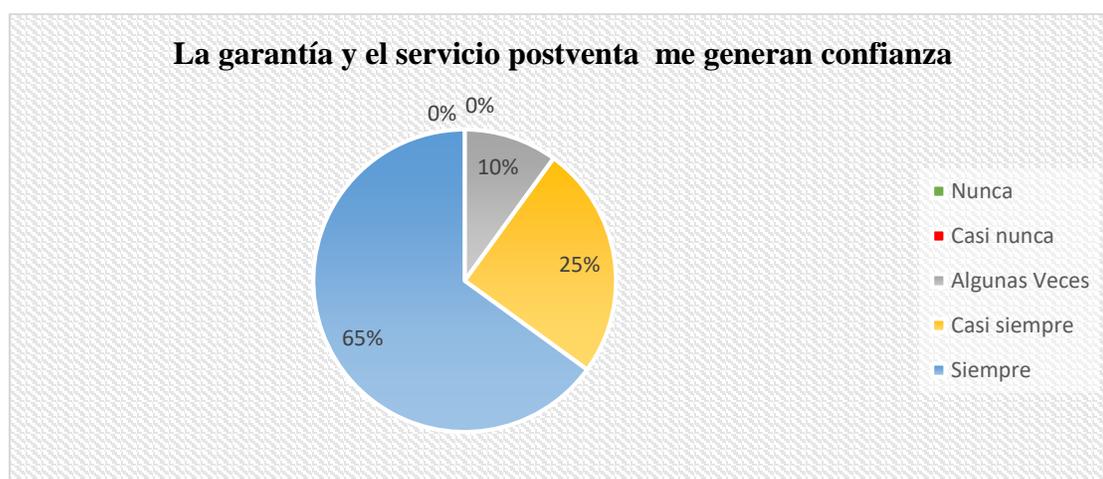
A pesar de esta recomendación voz a voz que representa el nivel de fidelización de sus clientes y de la calidad que ofrecen en los productos y servicios. En las áreas funcionales de la organización no se identifican procesos de investigación y desarrollo que les permita reconocer el creciente poder del cliente quien tiene más capacidad de selección, combinando criterios racionales y emocionales. Por esto es necesario desarrollar estrategias de marketing enfocadas en satisfacer los gustos y preferencias del cliente y estudios de mercado que identifiquen las fuentes de fidelización.

Cicloimpacto aún no ha desarrollado eficientemente canales de comunicación y programas de fidelización que responda a las demandas del cliente. Esta situación se ve reflejada en las respuestas de los clientes con relación a la afirmación “el cliente percibe planes de fidelización como beneficios, promociones, obsequios, créditos y estrategias de retención” Donde la gran mayoría de los encuestados manifestaron que nunca o casi nunca han percibido planes de fidelización como beneficios, promociones, obsequios, créditos o estrategias retención. Los resultados se relacionan en la Ilustración 8.



*Ilustración 8*

Principalmente el enfoque de Cicloimpacto está basado en la vinculación afectiva y emocional del cliente entorno a una asesoría personalizada y de calidad, teniendo como estrategia clave la respuesta al cliente, servicio postventa y garantía eficientes que es bien percibida y reconocida. Según la Encuesta 3 realizada a los clientes se determinó que la garantía y el servicio postventa le generan confianza a la gran mayoría de los encuestados como se ve en la Ilustración 9.



*Ilustración 9*

## Conclusiones

De acuerdo con los anteriores elementos teóricos tratados y teniendo en cuenta el análisis realizado de la empresa Cicloimpacto desde los puntos de vista de la estructura y la estrategia organizacional, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos.

Este proyecto de investigación nació como iniciativa de querer entender la empresa Cicloimpacto con un análisis profundo apegado a un marco teórico, que permitiera hacer un adecuado análisis y así brindar sugerencias y recomendaciones a la junta directiva con el fin de mejorar los procesos internos de la organización. En este proyecto fue de vital importancia contar con el apoyo y el interés de la junta directiva y además de la colaboración de los empleados,

quienes brindaron información desde una cultura de la autoevaluación con vistas al mejoramiento continuo de la organización.

Es importante mencionar que los hallazgos son muy apegados a la realidad, ya que la experiencia de los integrantes de la organización, brindaron un amplio panorama de la estructura organizacional, la cual posteriormente se evaluó con la percepción de los clientes y se identificaron los siguientes factores principales:

La empresa Cicloimpacto a pesar de tener reconocimiento en el mercado de las bicicletas en Manizales y tener más de 22 años de experiencia en el mercado, aun no presenta una estructura formalizada que responda a su trayectoria, esto se identifica desde sus reglamentos internos, hasta su organización en la planta física.

Su nivel de centralización bajo, permite que los empleados adquieran mayor libertad en sus decisiones y esto le facilita afrontar de una forma creativa las contingencias en el día a día laboral. Por otro lado, se presenta como un riesgo al no tener una estructura jerárquica y un manual de funciones claros, establecidos y compartidos por toda la organización que le permita seguir el cumplimiento de las metas e indicadores.

Generalmente las estrategias adoptadas por Cicloimpacto en los últimos dos años fueron de naturaleza emergente, ya que “en estas intervienen mecanismos como el aprendizaje y la actuación por medio del ensayo y el error” (Mintzberg & Waters, 1985). A pesar de que este modo de afrontar el mercado ha funcionado para consolidar el desarrollo de sus recursos y capacidades, es adecuado implementar metas y objetivos con un pensamiento basado en riesgos y un plan de acción que le permita alcanzarlos.

El proceso de crecimiento que tuvo la empresa Cicloimpacto es un ejemplo de lo que pasa en muchas empresas colombianas, ya que empiezan como un proyecto pequeño con pocas personas, pero su competitividad hace que tengan un crecimiento en su estructura para responder a la demanda, sin embargo, muchas de estas empresas carecen de una estrategia organizacional determinada y formalizada que les permita enfocar efectivamente los recursos y capacidades en el logro de los objetivos. Por este motivo, es un factor determinante para el éxito de las empresas el diseño de una estrategia empresarial basada en la ventaja competitiva y en las oportunidades y amenazas del contexto que les permita tener un modelo de acción determinado ante los riesgos del sector y la incertidumbre del mercado.

### **Sugerencias y Recomendaciones**

Es importante para la empresa aprovechar la comunicación estrecha que hay entre los empleados para realizar un plan de mejora y una estrategia basada en la realidad y la experiencia compuesta por una misión, visión, objetivos, valores y metas organizacionales. Sin embargo, se sugiere a los integrantes de la junta directiva, realizar reuniones periódicas, con el fin de guiar los esfuerzos de la organización en el logro de los objetivos propuestos.

El diseño de la estructura organizacional no es coherente con la estrategia enfocada a la fidelización del cliente, a pesar de esto, se reconocen “patrones realizados en ausencia de intenciones” (Mintzberg & Waters, 1985) desarrollados desde la cultura y enfocados a la fidelización del cliente por medio de la asesoría personalizada que corresponden una fuente de ventaja competitiva para la empresa, por esta razón ,es adecuado fomentar esta cultura organizacional enfocada a la fidelización del cliente por medio de:

- 1)Planes de fidelización a los clientes, para obtener una nueva ventaja competitiva.

- 2) Capacitación a los empleados en atención, retención y fidelización de clientes.
- 3) Capacitaciones periódicas a los empleados para mantenerlos informados acerca de los cambios técnicos en las diferentes gamas.
- 4) Realizar actividades organizacionales con el fin de fomentar la comunicación asertiva entre todas las áreas de la organización (incluyendo la junta directiva).
- 5) Establecer estrategias de comunicación interna y externa
- 6) Identificación y descripción precisa de los roles y tareas.
- 7) Establecer una estrategia de motivación laboral compuesta por un sistema de bonificaciones al mérito
- 8) Liderazgo e iniciativa de la junta directiva con el tema de fidelización de los clientes.

## Bibliografía

- Pucheu, M. A. (2014). *Anexo capítulo 8: Notas sobre la representación de la estructura organizacional* (Ediciones UC ed.). Recuperado el 5 de septiembre de 2021, de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvtmg.15>
- Aguero, L. (2014). *Estrategias de fidelización de clientes*. Santander/España: Universidad de Cantabria.
- Alcaide, J. (2002). *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*. Esic Editorial.
- Alet I Vilagines, J. (2004). *Como obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Editorial Gestion 2000.
- Aragón , J. (1998). ¿Cómo medir la estrategia de la empresa? Alternativas y consideraciones para la medición de la estrategia empresarial. Dirección y Organización. *Universidad de granada*, 45. Obtenido de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/325/325>
- Arce, L. (2010). Como lograr definir estrategias y objetivos empresariales. *Redalyc*, 191-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Arce, L. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25),191-201. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Barroso, C., & Martin, E. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid : Esic Editorial.
- Blau, P. M. (1970). *A Formal Theory of Differentiation in Organizations American Sociological Revie*. Obtenido de <https://doi.org/10.2307/2093199>

Cuartas, J., & Marin-idarraga, D. A. (2014). *Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineacion estratégica*.

Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parametros de diseño. *Estudios Gerenciales*, 50.

Kauffman, S. (1993). *The origins of order: self-organization and*. New York.

Lopez, D. H. (2011). Parametros del diseño organizacional . *Facultad de ciencias economicas*, 74.

Martín, J. (30 de 03 de 2018). *¿Qué es la estrategia emergente?* Obtenido de Cerem international business school: <https://www.cerembs.co/blog/que-es-la-estrategia-emergente>

Mintzberg, H. &. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*,. En H. &. Mintzberg, *Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal*, (pág. 257).

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*.

Mintzberg, H. (1987). *Las 5 p de la estrategia organizacional*.

Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). *Strategies, Deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *Biblioteca de planeación estategica*. Neucalpan.

Monroy, M. (2014). *Aproximación al estado del arte estructura y estrategia de las empresas*.

TUNJA.

- Ortega, P., Tarí, E., Pereira, J., Molina, J., & Lopez, J. (2013). Certificación en calidad. En P. Ortega, E. Tarí, J. Pereira, J. Molina, & J. Lopez, *Certificación en calidad*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores*. Mexico D.F: Compañía Editorial S.A.
- Prakash, Y., & Gupta, M. (2008). Exploring the Relationship Between Organization Structure and Perceived Innovation in the Manufacturing Sector of India. *Singapur Management Review*.
- Rodriguez, I., Gonzalez, A., Noy, P., & Perez, S. (2012). *Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias*. La Habana: Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.
- Sanchez, R., & Jimenez, D. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. Universidad de Almeria.
- Velez Pareja, I. (2001). Evaluación de proyectos en inflación. *Social science research network*.
- Zapata, G. (2008). Exploring the Relationship Between Organization Structure and Perceived Innovation in the Manufacturing Sector of India. *Singapur Management Review*. 30(1), 55-76.
- Zapata, G. (2015). el tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revistas ciencias estrategicas*.
- Zapata, G., & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de ciencias sociales*, 14(1), 46-62. Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-)

## Anexos

En la Tabla 4 se relacionan las encuestas tipo Likert y entrevistas realizadas durante el proyecto de investigación.

*Tabla 4 Referencia de encuestas y entrevistas*

ENCUESTA 1.	Encuesta aplicada a empleados.
ENCUESTA 2.	Encuesta aplicada a clientes.
ENTREVISTA 1.	Entrevista aplicada a integrante de la junta directiva.
ENTREVISTA 2.	Entrevista aplicada a integrante del área de ventas.
ENTREVISTA 3.	Entrevista aplicada a integrante del área mecánica.