

**Proceso de implementación del departamento administrativo en la empresa mundial de pinturas LCD S.A.S**

Christian Giovanni Herrera Chacón

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá D.C  
2020

**Proceso de implementación del departamento administrativo en la empresa mundial de pinturas LCD S.A.S**

Christian Giovanni Herrera Chacón

Director

Jaime Manuel Mora Cruz

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

2020

## **Dedicatoria**

Principalmente quiero dedicar este proyecto a mis padres y hermanos, son la gran razón para que este logro de alcanzar el título como Administrador de Empresas sea posible, su apoyo y esfuerzo fue y será fundamental para cada etapa que emprenda en mi vida.

También a Paola Z, ella es y ha sido una gran motivación para que pueda culminar mis logros y soñar en grande, gracias a su apoyo mi desarrollo profesional y personal ha crecido.

***Christian Giovanni Herrera Chacón***

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios en primera instancia, todo su amor en mi familia, la fuerza que me ha otorgado a lo largo de tantas victorias y derrotas de cuales siempre he salido de gran manera, a la inteligencia y sabiduría que me brinda, el cálido amor de hogar y la oportunidad de permitirme tener esta linda profesión de Administrador de Empresas.

Quiero agradecer a mi familia por su constante esfuerzo, por su preocupación y dedicación en cada etapa de mi vida, agradezco por el apoyo incondicional y amor durante la hermosa vida que llevo.

También a Paola Z, por su esfuerzo y gran ejemplo que imparte en mí, es mi principal modelo a seguir por su gran responsabilidad y disciplina, gracias por cada día de apoyo, cada consejo y motivación en mi vida.

Agradezco a la Universitaria Agustiniana, por permitirme hacer parte de tan grandiosa institución que sin duda alguna será más grande con el tiempo, gracias por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta gran familia.

No me puedo olvidar de mis compañeros de facultad, fueron grandes aprendizajes y experiencias únicas en las cuales aprendimos unos de los otros y fortaleció nuestro crecimiento profesional.

Por último, quiero agradecer a la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto y aportar parte de mi conocimiento.

***Christian Giovanni Herrera Chacón***

## **Resumen**

La departamentalización en las empresas es fundamental para su correcto funcionamiento y correlación entre las diferentes áreas que ejecutan los procesos organizacionales. En esta ocasión se diseñó el departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, como objetivo se busca generar mejoras en todos los procesos y la correcta ejecución del proceso administrativo mediante la teoría de la administración clásica establecida por uno de los padres de la administración Henri Fayol.

El diseño de este departamento permitirá tener una amplia visión sobre el negocio y el mercado objetivo de la empresa, debido a que se reflejará el orden y la estructura organizacional, para ello se investigará principalmente sobre la planeación estratégica para encaminar la empresa a los resultados propuestos y perfecto desarrollo de sus actividades.

El departamento administrativo toma un papel importante en las organizaciones, mediante este departamento se lleva a cabo la toma de decisiones, al formar parte del nivel estratégico de la pirámide organizacional se hace relevante su presencia, cabe resaltar que el nivel estratégico es el encargado de toda la dirección estratégica de la organización, también es importante tener en cuenta que la toma de decisiones en una organización es lo que define el éxito o el fracaso de la misma, por ello hay que tener foco en la visión de la organización y esto se logra mediante el proceso administrativo desarrollado en el departamento administrativo como nivel estratégico empresarial.

*Palabras clave:* departamento administrativo, proceso administrativo, planeación estratégica, administración clásica, estructura organizacional, dirección estratégica.

## **Abstract**

The departmentalization in companies is essential for their correct functioning and correlation between the different areas that execute the organizational processes. On this occasion, the administrative department was designed in the Mundial de Pinturas LCD SAS Company, the objective of which is to generate improvements in all processes and the correct execution of the administrative process through the classical administration theory established by one of the parents of the administration. Henri Fayol.

The design of this department will allow to have a broad vision about the business and the target market of the company, due to the fact that the order and organizational structure will be reflected, for this it will be mainly investigated on the strategic planning to direct the company to the proposed results and perfect development of their activities.

The administrative department plays an important role in organizations, through this department decision-making is carried out, as it is part of the strategic level of the organizational pyramid, its presence becomes relevant, it should be noted that the strategic level is in charge of all the strategic direction of the organization, it is also important to take into account that decision-making in an organization is what defines the success or failure of the organization, therefore you have to focus on the vision of the organization and this is achieved through the administrative process developed in the administrative department as a business strategic level.

*Keywords:* administrative department, administrative process, strategic planning, classical administration, organizational structure, strategic direction.

## Tabla de contenidos

Introducción.....	9
1. Descripción de la empresa.....	10
1.1 Historia.....	11
1.2 Marcas.....	12
1.3 Productos.....	13
1.3.1 Masilla.....	13
1.3.2 Vinilos.....	13
1.3.3 Esmaltes.....	14
1.3.4 Poliuretanos.....	14
1.3.5 Anticorrosivos.....	14
1.3.6 Lacas catalizadas.....	15
1.3.7 Lacas nitro.....	15
1.4 Organización.....	16
1.4.1 Descripción de cargos.....	16
1.4.2 Estructura organizacional de nivel estratégico.....	16
1.4.3 Estructura organizacional nivel táctico.....	17
1.4.4 Estructura económico – financiera.....	17
1.4.5 Estructura de gestión humana.....	17
1.4.6 Estructura nivel operativo.....	18
2. Antecedentes y descripción del problema.....	19
2.1 Planteamiento del problema.....	21
2.2 Pregunta problémica.....	22
2.3 Objetivo general.....	22
2.4 Objetivos específicos.....	22
2.5 Justificación.....	22
3. Marco de referencia.....	24
3.1 Marco contextual.....	24
3.2 Marco geográfico.....	25
3.3 Marco histórico.....	26
3.4 Marco conceptual.....	27
3.4.1 Departamento administrativo.....	27
3.4.2 Proceso administrativo.....	27
3.4.3 Planeación estratégica.....	28
3.4.4 Administración clásica.....	28
3.4.5 Estructura organizacional.....	28

3.5 Dirección estratégica .....	28
3.6 Marco teórico.....	29
3.7 Antecedentes.....	29
4. Diseño del área Administrativa.....	32
4.1 Funciones del área administrativa.....	32
4.1.1 Planear, organizar, dirigir y controlar el presupuesto de ventas por cada punto de venta.....	32
4.1.2 Cotejar y analizar los estados financieros para llegar a la definición de los presupuestos anuales y las proyecciones del nivel gerencial. ....	33
4.1.3 Controlar por medio de indicadores de gestión el cumplimiento de los objetivos corporativos. ....	33
4.1.4 Administrar los fondos de la empresa analizando las posibilidades de inversión más convenientes. ....	33
4.1.5 Diseñar e implementar el plan de compras para abastecer el área de almacenamiento y ejercer control sobre el stock de inventarios. ....	33
4.1.6 Controlar la gestión de calidad ofrecida del servicio al cliente frente a los usuarios con el fin de obtener el nivel de satisfacción del cliente frente a la atención y los productos ofrecidos.....	34
4.1.7 Capacitar al personal frente al negocio y sus productos buscando así la disminución de desconocimiento de la información del portafolio de productos y procesos. ....	34
4.2 Objetivos del departamento administrativo.....	34
4.3 Organigrama propuesto para Mundial de pinturas LCD S.A.S.....	35
4.3.1 Descripción del organigrama propuesto. ....	35
4.4 Funciones de los cargos .....	36
4.4.1 Nivel estratégico. ....	36
4.4.2 Nivel táctico. ....	37
4.4.3 Nivel operativo.....	37
4.5 Diagrama de interacción entre el área administrativa y las otras áreas de la empresa .....	38
4.6 Indicadores de gestión sugeridos .....	38
4.6.1 Medición del presupuesto de ventas versus ventas efectuadas. ....	38
4.6.2 Medición de ventas efectuadas por producto versus stock de inventarios.....	38
4.6.3 Tiempos en presentación de solicitud de compra versus tiempo de colocación de la orden de compra. ....	39
4.6.4 Seguimiento de devoluciones y rechazos del cliente. ....	39
Conclusiones .....	40
Referencias .....	42

## **Introducción**

En el presente documento encontraremos la propuesta de implementación del departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, esta es una empresa dedicada a la comercialización de pinturas y elementos relacionados al sector de las pinturas, actualmente cuenta con tres sedes, se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C el barrio La florida, Santa librada y Patio bonito.

Se dedica a la comercialización de pinturas para vehículos y vivienda tanto en tipo interior como exterior, mediante este informe identificaremos factores internos y externos con el fin de obtener oportunidades de mejora en la empresa y lograr ventajas competitivas frente al mercado y sus competidores.

Mediante el análisis preliminar identificaremos las debilidades que presenta la empresa para poderlos potenciar y convertirlos en fortalezas, esto lo identificaremos mediante la planeación estratégica y el proceso administrativo.

Identificaremos por qué la empresa carece de departamento administrativo y que mejoras y/o ventajas se obtendrán implementándolo para fortalecer la toma de decisiones siempre enfocados en el giro social de la organización sin olvidar las oportunidades que se pueda presentar en el mercado para potenciar y posicionar la organización.

Entraremos a verificar la relevancia del departamento administrativo por medio del proceso administrativo tomando como referencia la teoría de administración clásica propuesta por Henri Fayol y del mismo modo analizaremos la importancia que toma el departamento desde la pirámide organizacional.

## 1. Descripción de la empresa

Mundial de pinturas LCD S.A.S es una empresa constituida bajo el código CIIU 5242, dedicada al comercio al por mayor de pinturas en establecimientos especializados, esta organización se encuentra en búsqueda de la mejora continua, cambio y adaptación al mercado mediante de la implementación de nuevos procesos enfocados en ofrecer mayor calidad al cliente y posicionamiento en el mercado como una empresa líder en la distribución de pinturas y materiales asociados al sector, la organización busca el cumplimiento de las normas técnicas colombianas vigentes a través de su búsqueda de la mejora continua.

La empresa ha logrado gran reconocimiento en el sector por el buen manejo de marcas reconocidas que han posicionado la marca como una distribuidora líder que trabaja de la mano con proveedores de calidad.

Actualmente la empresa realiza la comercialización de productos manera presencial, vía telefónica y web mediante sus redes sociales adaptándose a las necesidades de cambio por cuenta del Covid – 19, esta estrategia se definió una vez se dio apertura a los sectores económicos de reactivación económica, poniendo en marcha nuevamente sus actividades y funcionando de manera personalizada en cada una de sus sedes.

La empresa cuenta con 3 sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá D.C, se encuentran localizadas en los barrios La florida, Patio bonito y Santa librada.

A continuación, las fotografías de los puntos de venta de Mundial de pinturas LCD S.A.S:



**Figura 1.** Mundial de pinturas LCD S.A.S. La florida. Calle 70A N.86A-41. Mundial de pinturas (2020)



**Figura 2.** Mundial de pinturas LCD S.A.S. Santa librada. Carrera 1 No. 71 D 60 Sur. Mundial de pinturas (2020)



**Figura 3.** Mundial de pinturas LCD S.A.S. Patio bonito. Carrera 86 No. 5 A 69 Sur. Mundial de pinturas (2020)

### 1.1 Historia

Como acuerdo de voluntades entre las partes Leonardo Guevara, Cristian Giraldo y Daniel

Guevara deciden fundar Mundial de pinturas LCD S.A.S, en el año 2012. Con la experiencia adquirida en Mundial de pinturas LCD S.A.S, Daniel Guevara decide independizarse y asumir la dirección de Mundial de pinturas LCD S.A.S. reestructurando la sociedad comercial la cual se constituye con padre Ernesto Guevara y su madre Patricia Ruiz, dando origen a la organización en la fecha del 11 de abril de 2012 mediante acta de constitución 01623993 en la ciudad de Bogotá D.C.

En el año 2015 se abre un nuevo punto de venta gracias a los resultados obtenidos en el establecimiento de santa librada, el cual estaría ubicado en el Barrio Patio Bonito, donde lo llegaría administrar Alejandra Guevara (hermana) junto con su señora madre.

Finalmente son tan buenos los resultados y el crecimiento de esta compañía que se decide nuevamente abrir otro punto de venta ubicado en el barrio La Florida en el año 2017 el cual sería administrado por el señor Ernesto Guevara, que con el transcurso del tiempo se convirtió en la sede principal en el año mismo año de constitución.

Esta reseña histórica fue construida mediante una entrevista con la tutora organizacional María Alejandra Guevara Ruiz el día 29 de agosto de 2020.

## 1.2 Marcas

En la actualidad Mundial de pinturas LCD comercializa 5 productos estrella, teniendo como líder la marca propia Mundial de pinturas LCD y como segundas opciones Pinturas Tonner, Supermastick, Pinturas Tito Pabón y Griccoat. Teniendo como características principales su excelente calidad y el ser empresas de origen nacional.

MARCA	PAIS	DESCRIPCION
	Colombiana	Es la marca propia de la compañía, actualmente en desarrollo de vinilos y esmaltes en aceite.
	Colombiana	Empresa proveedora de pinturas, vinilos y esmaltes en aceite.
	Colombiana	Empresa proveedora de masilla plástica para decoración y acabados.
	Colombiana	Proveedor de poliuretanos, lacas catalizadas, pinturas y vinilos.

	Colombiana	Proveedor de poliéster y barniz, empresa dedicada a la fabricación y distribución de pinturas para la industria automotriz.
---	------------	---

**Figura 4.** Proveedores. Autoría propia (2020)

### 1.3 Productos

La marca MUNDIAL tiene una gran variedad de productos en los cuales están la masilla, los vinilos, esmaltes, poliuretanos, anticorrosivos, lacas catalizadas, lacas nitro, entre otras; donde su producto estrella son las lacas catalizadas debido a su excelente calidad y muy bien precio; gracias a estas características se ha podido fidelizar a los clientes y lograr satisfacer sus necesidades y marcar la diferencia con respecto a la competencia.

#### 1.3.1 Masilla.

La Masilla es un producto de textura plástica que se utiliza para sellar y/o reparar superficies que presentan irregularidades en su textura y se deseen dejar de manera uniforme, también se busca que las superficies sean planas y se brinde un aspecto perfecto.



**Figura 5.** Producto masilla. (Solo tejas, s.f.) (2020)

#### 1.3.2 Vinilos.

Los vinilos son un tipo de pintura principalmente para brindar apariencia y color a un determinado espacio, se caracteriza por ser elaborado a base de agua, el vinilo es de tipo interior, su principal uso lo encontramos en viviendas y oficinas para otorgar color al espacio deseado.



**Figura 6.** Producto vinilo. (Pintuco, s.f.) (2020)

### 1.3.3 Esmaltes.

Es un tipo de pintura elaborada a base de aceite, esta pintura se caracteriza por su resistencia y apariencia de textura lisa, se usa principalmente en las fachadas o espacios expuestos a la intemperie.



**Figura 7.** Producto esmalte. (Pinturas y yesos, s.f.) (2020)

### 1.3.4 Poliuretanos.

Es una pintura de alta resistencia utilizada en estructuras metálicas y/o superficies expuestas a la intemperie, en su gran mayoría es utilizada para aplicar a los vehículos y maquinarias que requieran trabajo pesado y alta exposición a la naturaleza, esta se usa como capa final de la pintura ya que brinda alta resistencia y duración.



**Figura 8.** Producto poliuretano. (Pinturas super, s.f.) (2020)

### 1.3.5 Anticorrosivos.

Los anticorrosivos son la primera capa utilizada principalmente para evitar el óxido en los materiales metálicos, también se utiliza en las superficies expuestas a la intemperie por su alta capacidad de sellado evitando la filtración de líquidos que generen oxido, es ideal para la protección de maquinaria o metales expuestos a la naturaleza.



**Figura 9.** Producto anticorrosivo. (Pinturas super, s.f.) (2020)

### 1.3.6 Lacas catalizadas.

Este tipo de pintura se utiliza principalmente para la protección y decoración de materiales hechos en madera que no se encuentren expuestos a la intemperie, humedad y sol, su característica principal es decorar y proteger las superficies donde se aplique, su característica es de aspecto brillante, brinda protección contra rayones a las superficies de madera.



**Figura 10.** Producto lacas catalizadas. (Pinturas super, s.f.) (2020)

### 1.3.7 Lacas nitro.

Las lacas nitro son de uso superficial, se aplica sobre la pintura para dar un aspecto de brillo y sellado a la pintura aplicada previamente, se caracteriza por su rápido secado.



**Figura 11.** Producto lacas nitro. (Pinturas duracolor, s.f.) (2020)

## **1.4 Organización**

Mundial de pinturas LCD S.A.S actualmente carece del departamento administrativo, por tanto, no tiene una estructura organizacional formal definida, al no tener una estructura organizacional formal la empresa funciona mediante el conocimiento empírico de su gerente y sub gerente suscrito, sin embargo, es fácil identificar el rol de cada colaborador en la pirámide organizacional que se divide en los siguientes niveles:

Nivel estratégico: Es el encargado de la toma de decisiones, se encarga de encaminar la compañía hacia sus objetivos y establecer las metas.

Nivel táctico: Este nivel se encarga de crear y controlar las tareas necesarias para cumplir los objetivos establecidos por el nivel estratégico, deben trabajar encaminados hacia el alcance de lo definido por el nivel estratégico.

Nivel operativo: Este nivel cumple el rol operativo en las compañías, se encarga de desarrollar las actividades determinadas por el nivel táctico para cumplir los objetivos y así lograr que el nivel táctico cumpla con lo solicitado por la alta dirección.

### **1.4.1 Descripción de cargos.**

Las responsabilidades de cada cargo las veremos desarrolladas en cada uno de los niveles de la estructura organizacional, Mundial de pinturas LCD S.A.S no tiene una estructura definida, pero en el manejo actual de la compañía son específicos con el rol de cada colaborador.

### **1.4.2 Estructura organizacional de nivel estratégico.**

Al no tener una estructura organizacional definida, Mundial de pinturas LCD S.A.S es liderada por su propietario y accionista Ernesto Guevara quien es el Gerente general y representante de la compañía ante sus grandes clientes y proveedores; seguido de él se encuentra la Sub gerente Alejandra Guevara, ella lidera el funcionamiento de los puntos de venta y apoya la toma de decisiones.

**1.4.2.1 Gerente general.** El gerente general de Mundial de pinturas LCD S.A.S se encarga de la toma de decisiones y estrategias de la organización, maneja los objetivos que propone para buscar el crecimiento de la empresa, es el encargado de planificar y ejecutar el presupuesto de cada punto de venta basándose en la información que remite cada administrador y trabajando conjuntamente con su Sub gerente, también se encarga de las estrategias de ventas y publicidad para llegar al aumento de sus clientes y portafolio negociando con los diferentes proveedores.

**1.4.2.2 Sub gerente.** La Sub gerente de Mundial de pinturas LCD S.A.S se encarga de socializar y dirigir los objetivos que se proponen a nivel de gerente para ejercer el control necesario junto a los administradores de cada punto de venta, se encarga de estar al tanto del stock de inventarios para tener una oferta adecuada al mercado objetivo, remite y entiende los reportes de cada punto de venta hacia el gerente.

### **1.4.3 Estructura organizacional nivel táctico.**

En la estructura de nivel intermedio se encuentran los administradores del punto de venta, ellos ejercen el control frente al nivel operativo, se encargan de ejecutar los planes de acción propuestos por la alta gerencia y así reportar el funcionamiento que se está alcanzando frente a los objetivos planteados.

**1.4.3.1 Administrador de punto de venta.** Es el encargado de ejercer el control en el punto de venta, reporta al nivel estratégico el stock de inventarios con el fin de tener buen inventario y abastecer el mercado, adicional es el responsable del recaudo y consolidación del dinero obtenido para reportar a la alta gerencia y así establecer las métricas financieras de cada punto de venta.

### **1.4.4 Estructura económico – financiera.**

El departamento contable se encarga principalmente de llevar a cabo los temas legales respecto al tema financiero de la compañía, está establecido por una persona que no se encuentra constantemente en la empresa, pero es quien se encarga del desarrollo de estados financieros y tributos de la sociedad.

**1.4.4.1 Contador.** Se encarga principalmente del manejo contable y tributario de la empresa, genera los diferentes estados financieros para tener al día el manejo legal de la organización.

### **1.4.5 Estructura de gestión humana.**

El departamento de gestión humana no se encuentra establecido en Mundial de pinturas LCD S.A.S, sin embargo, para las decisiones relacionadas con el personal de la compañía primero se abre convocatoria que lidera el administrador del punto de venta y posterior a esto se presenta ante

la Sub gerente para su respectiva aprobación.

#### **1.4.6 Estructura nivel operativo.**

La estructura de nivel operativo se encarga de llevar cabo todas las funciones establecidas por la compañía a través de los diferentes niveles de la pirámide organizacional, este grupo se caracteriza por tener personal con cargos particulares y sin requerimientos de estudio, pero sin con conocimientos y experiencia en el sector.

**1.4.6.1 Vendedor – Colorista.** Es el encargado de atender los clientes que se acercan al punto de venta a solicitar los diferentes productos, una de sus principales funciones es enseñar a cada cliente la paleta de colores y el catálogo de productos con el fin de realizar el trabajo de color y despacho deseado por cada cliente.

**1.4.6.2 Mensajero.** También cumple las funciones de vendedor – colorista, sin embargo, su tarea principal es distribuir el producto que se vende por medio de redes sociales o teléfono, se encarga de la entrega del producto y se responsabiliza del estado en el cual se le entrega al cliente.

## 2. Antecedentes y descripción del problema

En este momento Mundial de pinturas LCD S.A.S se encuentra en búsqueda de una etapa de cambio, la empresa quiere mejorar sus procesos y ampliar su portafolio para ofrecer más alternativas en el sector de pinturas y ferretería en el mercado nacional, el problema se presenta cuando se quieren analizar nuevos factores para tener mayor participación en el mercado y se evidencia que carece del departamento administrativo completamente formalizado, por ende sería más complejo estudiar los factores internos y externos de la organización para tomar mejores decisiones.

Desde el origen de Mundial de pinturas LCD no se había establecido un área que encaminara la empresa a objetivos en específico, para lograr esto es necesario partir desde la planeación estratégica y para establecerla de manera correcta es necesario que se haga desde el departamento administrativo, ya que este será el que establece todas las metas y objetivos corporativos.

Si se quiere tener claridad con la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones se puede remitir a lo establecido por el autor (Scott, 2007)

Como resultado, no sería de extrañar que las empresas exitosas tiendan a exhibir ciertas características de la planificación estratégica presentes en las definiciones, tales como la identificación de objetivos, planes y pautas para encarar lo inesperado, así como una asignación eficiente de recursos. Debido a que muchas empresas tienen antecedentes de éxito que abarcan décadas, es razonable suponer que existe la posibilidad de extraer ciertos conocimientos de su experiencia y de elaborar a partir de ellos un conjunto de principios formales de aplicación general. (p. 9).

Entre los diferentes cargos directivos, en razón a que en diferentes ocasiones al no estar definidos y parametrizados los cargos, esto genera que en múltiples ocasiones los cargos de segundo nivel no tengan bien definidas sus funciones, corriendo el riesgo de no estar alineados generando contradicciones, esto genera más procesos y re procesos en el desarrollo de sus funciones.

Por este motivo es necesario definir las funciones y formalizar un área administrativa que ayude a interrelacionar todas las áreas buscando la mejora de cada proceso, optimizando recursos y mejorando la toma de decisiones. En este sentido se busca otorgar un apoyo al área administrativa ya que la carga laboral es bastante amplia, también se genera descontrol en procesos como facturación, control de proveedores y todo lo relacionado al control de inventarios al no tener un sistema formalizado, esto conlleva a no tener el control necesario sobre el stock.

Actualmente la empresa se encuentra operando a través del manejo y conocimiento empírico de

sus propietarios y colaboradores con cierto grado de experiencia en el sector de pinturas y construcción, manejar así la empresa reduce los beneficios y ventajas que se pueden obtener en una organización con un camino definido y establecido correctamente, la toma de decisiones se dificulta al no tener bien parametrizados los procesos que pueden entrelazarse entre las diferentes áreas buscando alcanzar los objetivos corporativos y reduciendo el margen de error en la toma de decisiones.

Si bien, la organización ha tenido un crecimiento potencial gracias a su buen manejo, logrando abrir más puntos de venta, reflejando los buenos resultados obtenidos por la planeación de la alta dirección, claro está que se realiza de manera empírica teniendo en cuenta la falta de un área administrativa que los apoye, es allí en donde el pasante hará ver la importancia de la administración en las organizaciones, como lo cita (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007)

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante (p. 50)

Al día de hoy, Mundial de pinturas LCD no tiene direccionamiento estratégico, presenta falencias en la definición de su misión, visión y objetivos corporativos, se tiene una visión general por parte de sus propietarios la cual es “crecer continuamente”, pero para lograr ello es necesario establecer metas y objetivos alcanzables, esto será posible si empezamos a definir e implementar la planeación estratégica sumada al proceso administrativo presentado en la teoría clásica de la administración.

De acuerdo con el proceso administrativo se entiende que es necesario en las organizaciones en cada uno de sus niveles tal como lo dice (Chiavenato, 2001)

Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales. (p. 13).

Lo ideal para establecer un proceso administrativo es diseñar y estructurar un área que permita servir de puentes de comunicación y organización entre las diferentes áreas de la empresa buscando correlación y mejora de los procesos de cada área, esto forma parte de la necesidad de la estructura

organizacional tal como lo plantea (Chiavenato, 2001)

En esta fase, administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar. (p. 11).

Esta definición del autor hace referencia a la gran necesidad de establecer cargos y directrices para cada nivel de la organización, así se logra alcanzar los objetivos de una forma más eficiente.

El problema que se identifica en esta empresa es que por la ausencia del departamento administrativo la empresa no tiene objetivos claros, se habla de crecer e impulsar la marca pero sin los pilares administrativos que definen la gerencia y dirigir la empresa de manera correcta, es muy difícil alcanzar ese éxito corporativo, es por eso que partiremos de la implementación de esta área buscando sinergia con las demás áreas y estableciendo una planeación estratégica robusta para alcanzar ese crecimiento que se busca pero encaminados y enfocados en la excelente gestión administrativa y toma de decisiones, a ello le sumaremos la dirección a través del proceso administrativo buscando parametrizar cada proceso del área administrativa.

Como ya se ha mencionado, la administración clásica toma gran relevancia cuando llegamos a hablar de la organización en las empresas; la necesidad de implementar un departamento administrativo se hace cada vez más imperioso si nos referimos a las funciones básicas de la administración clásica como lo dice la teoría de administración clásica expresada en el libro de (Chiavenato, 2001):

Según Fayol, toda empresa posee seis funciones básicas:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración desde la cúpula de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, manteniéndose siempre por encima de ellas. (p.12)

## **2.1 Planteamiento del problema**

En definitiva, Mundial de pinturas LCD S.A.S necesita la creación del área administrativa en la

organización tal como lo define la sub gerente María Alejandra Guevara Ruiz ya que al no tenerlo puede acarrear las siguientes consecuencias:

- a) Disminuye las oportunidades de crecimiento.
- b) Genera pérdidas respecto a los inventarios ya que no se controla su stock.
- c) No aporta en la cobertura y acercamiento con el mercado.
- d) Reduce el margen de rentabilidad que pueda tener la organización optimizando procesos.

## **2.2 Pregunta problémica**

Por qué es importante la creación del área administrativa dentro de una organización para el caso de la compañía Mundial de pinturas LCD S.A.S.

## **2.3 Objetivo general**

Diseñar el departamento administrativo para la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.

Principalmente se busca establecer la mejora en la toma de decisiones buscando sinergia entre las áreas que permita optimizar recursos y brindar soluciones a los problemas que se presentan actualmente por falta de direccionamiento estratégico.

## **2.4 Objetivos específicos**

- a) Determinar la pertinencia de implementar o no implementar el departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.
- b) Definir las funciones que posiblemente regirán el departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.
- c) Revisar y proponer una nueva estructura organizacional.
- d) Precisar funciones de cargos de la organización para ajustar procesos y procedimientos al proponer el departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.

## **2.5 Justificación**

Este trabajo se está desarrollando porque la compañía Mundial de pinturas LCD S.A.S tiene necesidades y falencias en cuanto al manejo administrativo al carecer de dicha área, le dieron la posibilidad al pasante para que diseñara una propuesta del departamento administrativo que permitiera dar solución a los problemas de la organización ya que las competencias desarrolladas en la Universitaria Agustiniense lo hacen una persona idónea para cumplir con las expectativas generadas.

De acuerdo a lo establecido por los diferentes autores y padres de la administración, se hace necesaria la implementación del área administrativa en las organizaciones, esto correlaciona y

encamina la organización hacia un mayor crecimiento.

### 3. Marco de referencia

#### 3.1 Marco contextual

Para entrar a realizar análisis en la industria de las pinturas es necesario estudiar el sector de la construcción en Colombia, actualmente la economía nacional se encuentra golpeada por el Covid-19, esto generó que varias empresas del país cerraran sin importar el sector económico, esta afectación no es nada alentadora ya que restaurar y normalizar la economía tardara en volver a su habitualidad y así mismo volver a crecimiento.

Actualmente la industria de las pinturas depende del sector constructor ya que de dichas construcciones y/o modificaciones es que se inician las labores de pintura, cuando en una construcción o edificación se realizan procesos de mejora o modificación estructural también se corresponde a realizar el proceso de cambio de aspecto en el cual se deriva la adquisición y aplicación de materiales ofrecidos por la industria de pinturas así como también se refleja el uso del estuco plástico que es el encargado de dar aspecto uniforme en una estructura.

Hoy en día el sector constructor se encuentra en caída ya que para el cuarto trimestre del año 2019 presento cifras en caída respecto a los años anteriores, para el 2019 el Dane reporto que el PIB del sector constructor fue de -0,1%, si lo comparamos con el PIB del año anterior que fue de 2,3% veremos que es una caída bastante significativa en el sector constructor que afecta directamente a la industria de las pinturas, se evidencia que el sector se vio afectado por la caída en las edificaciones que para el año 2019 fue de -7,1% vs el año 2018 que fue de -0,9%, esto sin embargo no pudo ser positivo ya que las obras civiles crecieron 8,3% en 2019 y 6,7% en 2018, aunque vengan en crecimiento, estas afectan muy poco la industria de pinturas.

También es preciso recalcar que la industria automotriz está presentando un crecimiento significativo y esto favorece a la industria de pinturas en cuanto a la oferta de pinturas de tipo automotor, estas se aplican en el momento de ensamble y su crecimiento se ve en mayor aumento debido a la alta demanda de motocicletas que se está presentando en el país.

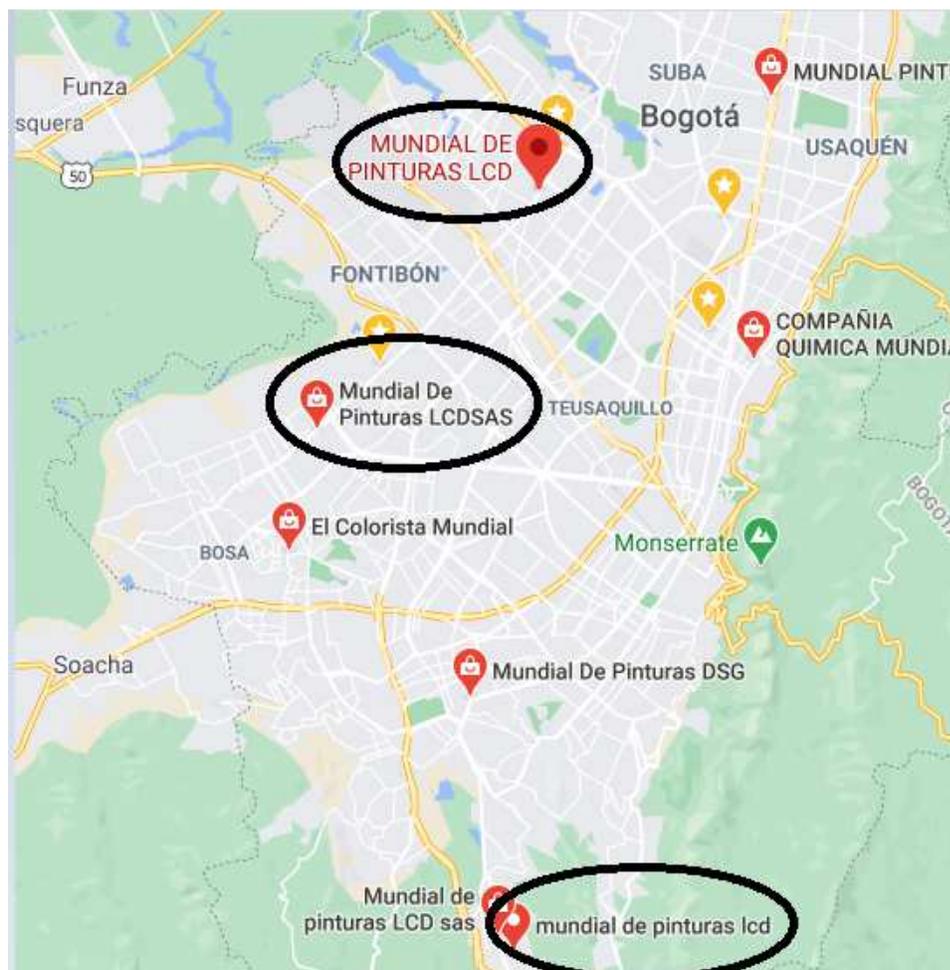
Desde el año 2017 la industria de pinturas presenta crecimiento y en gran parte se debe a la entrada en vigencia de la norma técnica colombiana 1335 dedicada a las pinturas en agua tipo emulsión y la 5228 que es enfocada en las pinturas de agua en tipo emulsión para uso exterior de alta resistencia, así se logra que las empresas colombianas puedan generar más confianza en las empresas del sector constructor y lograr aumentar las ventas para las aplicaciones en edificaciones nuevas y/o modificadas, también aumenta la posibilidad de exportar ya que se certifica la calidad

de los productos.

Teniendo en cuenta la importancia del sector constructor y el sector automotriz la empresa Mundial de pinturas LCD busca acoplarse al mercado y disminuir el impacto de los factores externos que se puedan presentar y afectar la empresa, la empresa tiene que buscar ser competente a pesar de las dificultades que tiene en cuanto a la toma de decisiones a causa del carecimiento del área administrativa.

### 3.2 Marco geográfico

Mundial de pinturas LCD S.A.S se encuentra ubicada en Colombia, en la ciudad de Bogotá D.C, actualmente su presencia en la capital de Colombia se encuentra dividida en 3 sedes, se ubican en los barrios, La Florida, Patio bonito y Santa librada, a continuación, cada una relacionada en el mapa tomado y modificado de Google mapas:



**Figura 12.** Ubicación empresa. Google (2020)

### 3.3 Marco histórico

Las teorías administrativas se han desarrollado a través del tiempo tomando sus inicios desde los años 1900 por medio de la teoría de administración científica establecida por Frederick Taylor, esta teoría se basó en la implementación de metodologías científicas en la administración, principalmente se enfocó en el talento humano, su principal herramienta se concentraba en la capacitación del personal y la alta preparación del mismo con el fin de obtener el personal idóneo, allí se empezaron a realizar las primeras divisiones del trabajo de acuerdo al perfil de cada necesidad en la organización, adicional se dio inicio a la necesidad de eficiencia en las empresas, se buscaba maximizar procesos disminuyendo la mayor cantidad de costos posibles.

Posterior a ello en el año 1909 aparece el autor Max Weber con la teoría de la burocracia, esta se enfoca principalmente por su rigidez, se caracterizaba por la implementación de métodos normativos en las organizaciones, allí se logró establecer un camino que sería el inicio de la implementación de los departamentos al buscar una división del trabajo de forma racional con el fin de instaurar funciones específicas y evitar la duplicidad de funciones y/o reprocesos, se empezaba a evidenciar la especialización en el trabajo de acuerdo a las capacidades y conocimientos del personal.

La implementación de departamentos en las empresas se viene realizando a través de las teorías administrativas, principalmente en la administración clásica cuando Henri Fayol en el año 1916 estableció las seis funciones esenciales de la empresa, dando así lugar a la creación de los departamentos en las empresas, así se define que siempre se han presentado problemas al no tener la empresa establecida por departamentos, al no tener conexión entre las áreas que mejoren cada uno de los procesos.

De acuerdo con la teoría clásica de la administración establecida por Henri Fayol, las empresas deben definir y establecer 6 funciones que serán esenciales en el funcionamiento de la empresa, ya que de cada función se derivan las diferentes áreas de la organización y de allí parte la correlación que generen entre sí.

La primera función es la función técnica, esta se encarga de la producción de bienes y servicios, es decir la parte relacionada a la manufactura y producción que llevan a la realización de un producto específico; como segunda función esta la función comercial, esta se encarga de toda la parte de compras y ventas de la organización, su foco es la eficiencia en la correlación con la función técnica; la tercer función es la función financiera, esta se encarga de llevar a cabo todo el

control y operación de las finanzas de la organización, analiza toda la viabilidad de las inversiones de capital, esta área se tiene que relacionar con las funciones técnica y comercial, define los presupuestos y ejerce control sobre los mismos, busca optimizar los recursos de la organización asignándolos de manera acorde al plan estratégico de la organización; la cuarta función es la de seguridad, esta función integra el aseguramiento de los bienes de la organización y la seguridad del capital humano, cabe resaltar que la seguridad del capital humano actualmente es responsabilidad del área de gestión humana y bienestar; la quinta función es la contable, a diferencia de la función financiera, esta se concentra directamente en los estados financieros y balances de cuentas, ejerce control sobre los gastos, ingresos y demás operaciones económicas de una organización; la sexta función es la administrativa, esta se encarga de coordinar e interrelacionar las cinco funciones anteriormente mencionadas, esta busca ejercer control y sinergia entre cada una de esas áreas para lograr la máxima eficiencia en las empresas, su función principal es informar y encaminar las demás áreas hacia el cumplimiento de objetivos, adicional es quien debe coordinar y controlar todo el funcionamiento a nivel general de la empresa.

También es importante remitirnos a la administración por objetivos establecida por Peter Drucker, esta se relaciona de forma indirecta con la propuesta del departamento administrativo ya que toma sus inicios desde los objetivos establecidos por las líneas de primer nivel en las organizaciones, así mismo busca la interrelación entre los departamentos y sus objetivos con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos preparados por el nivel estratégico, adicional se evidencia como la administración por objetivos se establece desde todas las áreas de la empresa pero siempre encaminadas por una en específico.

### **3.4 Marco conceptual**

#### **3.4.1 Departamento administrativo.**

De acuerdo con lo establecido por el autor (Calderón & Estrada, 2018).

El departamento administrativo contribuye al desarrollo diario del negocio mediante gestiones que son organizadas profesionalmente a través de planes que se ejecutan para alcanzar los objetivos de la empresa, garantizando la gestión que se genere de acuerdo a cada proceso que se quiera obtener el logro fijado. (p. 75).

#### **3.4.2 Proceso administrativo.**

Según lo definió el autor (Chiavenato, 2001).

Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se

encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales. (p. 13).

### **3.4.3 Planeación estratégica.**

Según lo establecido por el autor (Scott, 2007).

En la planificación estratégica, el enfoque consiste en reunir conceptos e ideas empresariales para entender cómo operan las empresas (y otras organizaciones) en un entorno competitivo, desarrollar un entendimiento de las interrelaciones implicadas y, como resultado, establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro. (p. 19)

### **3.4.4 Administración clásica**

Según el autor (Isairías & Lozano, 2011).

Fayol definió como administración “El conjunto de las operaciones que realizan las empresas”... (El Ateneo, 1973, p 107)...Según él las funciones de la empresa son las siguientes: 1) Técnicas, 2), Comerciales, 3 Financieras, 4) De seguridad, 5) de Contabilidad y 6) Administrativas. Estas últimas son los “elementos universales de la administración” que conforman el proceso administrativo...“que H. Fayol descompone en cinco diferentes grupos de operaciones” (Fayol, 1994, p. 5). Dichas funciones son: 1) Previsión, 2) Organización, 3) Mando, 4) Coordinación y 5) Control. (p. 24).

### **3.4.5 Estructura organizacional.**

De acuerdo con lo expresado por el autor (Bastidas, 2018).

La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación. Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera. (p. 20).

## **3.5 Dirección estratégica**

Según el autor (Yagual, 2013).

La Dirección Estratégica en la organización es la base fundamental, ya que permite tomar decisiones, y a la vez ejecutar las mismas para de esta forma estar bajo un soporte técnico y administrativo sobre los cambios que se den en el entorno empresarial, el direccionamiento estratégico está dado tanto en las grandes y pequeñas empresas que constantemente enfrentan cambios, haciendo más relevantes la

competencia que existe en un determinado nicho de mercado. (p. 28).

### **3.6 Marco teórico**

Según (Chiavenato, 2001).

El diseño departamental se refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente en el nivel intermedio de la empresa. Ya se estudió que la diferenciación puede darse de dos maneras: vertical y horizontal. La primera se refiere a la distribución jerárquica de las unidades y posiciones en la empresa (cadena de mando), mientras que la segunda se refiere al desdoblamiento de diversos departamentos o divisiones especializadas dentro del nivel jerárquico de la empresa. (p. 235).

De acuerdo con Chiavenato es claro evidenciar en las empresas dentro del nivel intermedio, el mismo nivel táctico, que la departamentalización es utilizada para integrar los diferentes cargos encaminados a una finalidad en específico, todo esto se ve reflejado en el organigrama que se divide en dos tipologías, posición horizontal y posición vertical.

Según lo expresado por (Chiavenato, 2001).

Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. Las pequeñas empresas no requieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o unidad. No obstante, a medida que las empresas crecen y diversifican las actividades, se ven obligadas a dividir las principales tareas empresariales para transformarlas en responsabilidades departamentales o de división. (p. 236).

Es importante recalcar que debido al gran funcionamiento de la empresa gracias a sus fundadores y colaboradores la empresa creció considerablemente y por ello se hace necesario departamentalizar cada una de las áreas, de acuerdo a lo expresado por Chiavenato a medida que una empresa está creciendo se hace necesario crear departamentos que independicen los procesos y se apropien de cada uno de ellos conllevando a la obtención de mejores resultados que se podrán controlar de manera independiente y medible.

Con base en lo relacionado anteriormente se verificaron trabajos de investigación planteados anteriormente con el fin de fundamentar el plan propuesto.

### **3.7 Antecedentes**

En el año 2017, fue establecido el estudio denominado como “Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva - emcuitiva s.a. esp”, esta investigación fue desarrollada por el estudiante Segundo Aldemar Toca Suarez de la facultad de administración de empresas, fue

desarrollado en la universidad pedagógica y tecnológica de Sogamoso Boyacá.

Esta investigación consistió en realizar un estudio al diseño organizacional de la empresa de servicios públicos del municipio de Cuitiva, la estrategia utilizada fue encuestas, observación, conocimiento propio del autor y entrevistas, en el desarrollo de la investigación se evidenciaron falencias como la falta de indicadores de gestión que fueran aplicables y medibles, falta de estructura organizacional, ausencia de la declaración escrita de misión y visión.

El estudiante logro afianzar sus conocimientos y poner en práctica sus conocimientos obtenidos a lo largo de su carrera universitaria, esto conllevó a que la organización documentara sus procesos y estableciera áreas que no disponía la compañía para atender sus necesidades de manera potencial.

En la universidad regional autónoma de los andes en el vecino país Ecuador se desarrolló un trabajo de investigación y aplicación en el año 2014 denominado “Diseño de una estructura organizacional y funcional para la comercializadora “mega proprinec” en Babahoyo”, este proyecto fue desarrollado por el estudiante Jorge Adrián Suarez Cabrera de la facultad de administración de empresas y negocios, se planteó como problema de investigación ¿Cómo influye la aplicación de una estructura organizacional y funcional en la comercializadora “Mega Proprinec” de la ciudad de Babahoyo?.

Es muy interesante el trabajo realizado ya que tomó como fundamento el proceso administrativo y el diseño de la estructura organizacional tomándolo como modelo de análisis, el estudiante logro optar por su título como administrador de empresas y negocios poniendo en marcha sus conocimientos y experiencia adquirida en su carrera universitaria, adicional agregó a la empresa alto valor al establecer su estructura organizacional y funcional, adicional logró que la empresa fuera más competitiva llevándola a una mejora en sus procesos de control.

En el año 2016 en la universidad cooperativa sede Santiago de Cali se realiza el trabajo de grado denominado “Propuesta de una estructura organizacional y administrativa para la empresa casa club créditos”, este trabajo se desarrolló por la estudiante Jessica Stephany Valencia Chala optando por el título de administradora de empresas, en este trabajo se identificaron falencias en el proceso de control sobre los inventarios, perdidas a causa de la informalidad de la estructura organizacional, falta de funciones y procesos definidos, la estudiante en aplicación de sus conocimientos logro ponerlos en marcha y aportar a la compañía formalizando los procesos de la compañía logrando resultados que encaminen la empresa al crecimiento por medio de la estructura organizacional encaminada con los cargos y procesos definidos.

La estudiante Luz Inghybor Pérez Cristóbal optando por el título de licenciada en administración de negocios internacionales en la universidad privada de Tacna en Perú, desarrolla en el año 2017 su proyecto denominado “Influencia del diseño organizacional en la eficiencia de las empresas agroindustriales de exportación de Tacna. 2016”, la estudiante analiza los factores negativos de la empresa donde evidencia que el mayor problema en la región de Tacna es la falta del diseño organizacional donde se hace ausente la jerarquía para establecer el control de la operación, en el desarrollo de su trabajo puso en marcha sus conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria, así logrando establecer en la empresa un diagnóstico entre la productividad de las empresas y la relación que tienen con el diseño organizacional, se logra aclarar las falencias identificadas a lo largo del desarrollo de la investigación.

Como se pudo evidenciar a lo largo del análisis de estos trabajos, la departamentalización en las empresas juega un rol importante actuando como la causal principal para encaminar la empresa a sus objetivos, por ende, se hace necesario implementarlo en Mundial de pinturas LCD S.A.S.

## **4. Diseño del área Administrativa**

### **4.1 Funciones del área administrativa**

Si bien, a través en la fase inicial del trabajo se evidencia la importancia del área administrativa, en esta parte del trabajo se empieza a desarrollar el diseño del departamento administrativo, para el caso de la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.

A nivel general las áreas administrativas de cada organización tienen sus especificidades, ya que cada organización es un ente vivo con particularidades propias del ADN, funciones específicas y puntuales que se realizarán en esta organización y no necesariamente serán similares a otras organizaciones, más sin embargo, las siguientes funciones son propias de toda organización:

- Planear, organizar, dirigir y controlar el presupuesto de ventas por cada punto de venta.
- Cotejar y analizar los estados financieros para llegar a la definición de los presupuestos anuales y las proyecciones del nivel gerencial.
- Controlar por medio de indicadores de gestión el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Administrar los fondos de la empresa analizando las posibilidades de inversión más convenientes.
- Diseñar e implementar el plan de compras para abastecer el área de almacenamiento y ejercer control sobre el stock de inventarios.
- Controlar la gestión de calidad ofrecida del servicio al cliente frente a los usuarios con el fin de obtener el nivel de satisfacción del cliente frente a la atención y los productos ofrecidos.
- Capacitar al personal frente al negocio y sus productos buscando así la disminución de desconocimiento de la información del portafolio de productos y procesos.

De acuerdo a la reunión el día 27 de julio de 2020, se establece la necesidad de diseñar el departamento administrativo, en el cual se le da la oportunidad al pasante para diseñar el borrador del departamento administrativo con el fin de realizar la propuesta en base al análisis realizado a la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S.

#### **4.1.1 Planear, organizar, dirigir y controlar el presupuesto de ventas por cada punto de venta.**

El presupuesto de ventas debe ser establecido por la Sub gerente quien será la encargada del departamento administrativo, se debe basar en el histórico de ventas realizadas en años anteriores con el fin de generar la proyección adecuada teniendo en cuenta los factores microeconómicos y

macroeconómicos, de allí se debe socializar con el gerente general para obtener la aprobación definitiva e informar a toda la compañía.

#### **4.1.2 Cotejar y analizar los estados financieros para llegar a la definición de los presupuestos anuales y las proyecciones del nivel gerencial.**

De esta función se encargara nuevamente la sub gerente con el apoyo del auxiliar administrativo, se debe realizar el respectivo análisis financiero de acuerdo a la información reportada por el contador con el fin de reflejar el estado actual de la compañía frente a los diferentes indicadores económicos, realizando un correcto análisis financiero, de acuerdo a ello se define el estado de la compañía para enfrentar contingencias y realizar los presupuestos de ventas, gastos y costos de la operación.

#### **4.1.3 Controlar por medio de indicadores de gestión el cumplimiento de los objetivos corporativos.**

Desde el departamento administrativo se deben establecer mediciones por medio de indicadores de gestión con el objetivo de alcanzar aumentar la calidad de los procesos y sinergia de la operación en la empresa, la sub gerente y el auxiliar administrativo se encargaran de realizar los indicadores de gestión, pero el seguimiento y verificación de cumplimiento se realizara por parte del auxiliar administrativo, posterior al seguimiento debe informar todo a la sub gerente.

#### **4.1.4 Administrar los fondos de la empresa analizando las posibilidades de inversión más convenientes.**

En esta función es necesario realizar una planeación conjunta con el gerente general puesto que es quien toma las decisiones de primer nivel, en este caso de inversiones, de acuerdo a las posibilidades y oportunidades obtenidas de los análisis financieros y crecimiento de ventas se podrán tomar dichas decisiones de inversión.

#### **4.1.5 Diseñar e implementar el plan de compras para abastecer el área de almacenamiento y ejercer control sobre el stock de inventarios.**

De acuerdo a los reportes de ventas y stock de inventarios el auxiliar administrativo deberá realizar el seguimiento con el fin de validar el stock, así mismo deberá informar a la sub gerente para autorizar las compras y abastecimiento del inventario para no presentar escasez, así mismo la sub gerente debe crear el protocolo del plan de compras con el fin de generar políticas que se cumplan, del mismo modo se buscara la creación de un plan de acción ante posibles emergencias por bajo nivel de inventarios.

#### **4.1.6 Controlar la gestión de calidad ofrecida del servicio al cliente frente a los usuarios con el fin de obtener el nivel de satisfacción del cliente frente a la atención y los productos ofrecidos.**

El cumplimiento de esta función se derivara por medio del seguimiento a los indicadores de gestión, a partir de allí se busca realizar encuestas de satisfacción con los clientes mayoristas y minoristas como parte del seguimiento y así determinar el nivel de satisfacción y calidad en nuestro servicio al cliente, también generar las respectivas retroalimentaciones a las que haya lugar.

#### **4.1.7 Capacitar al personal frente al negocio y sus productos buscando así la disminución de desconocimiento de la información del portafolio de productos y procesos.**

El objetivo de esta función es capacitar al personal nuevo acerca del portafolio de productos que maneja la compañía, de igual manera se buscara capacitar el personal para identificar las necesidades de los clientes y ofrecer los mejores productos para el uso adecuado que le deseen dar al producto, esta función se liga con el seguimiento de la gestión de calidad, dado que en caso de presentarse resultados negativos, la empresa corresponderá a retroalimentar y reforzar las debilidades del personal, esto se realizara por medio de la sub gerente y el auxiliar administrativo.

### **4.2 Objetivos del departamento administrativo**

A continuación se detallan los objetivos propuestos para el departamento administrativo en la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, cabe resaltar que estos objetivos se plantean en base a la información recopilada y el análisis de la misma a través del desarrollo de la pasantía.

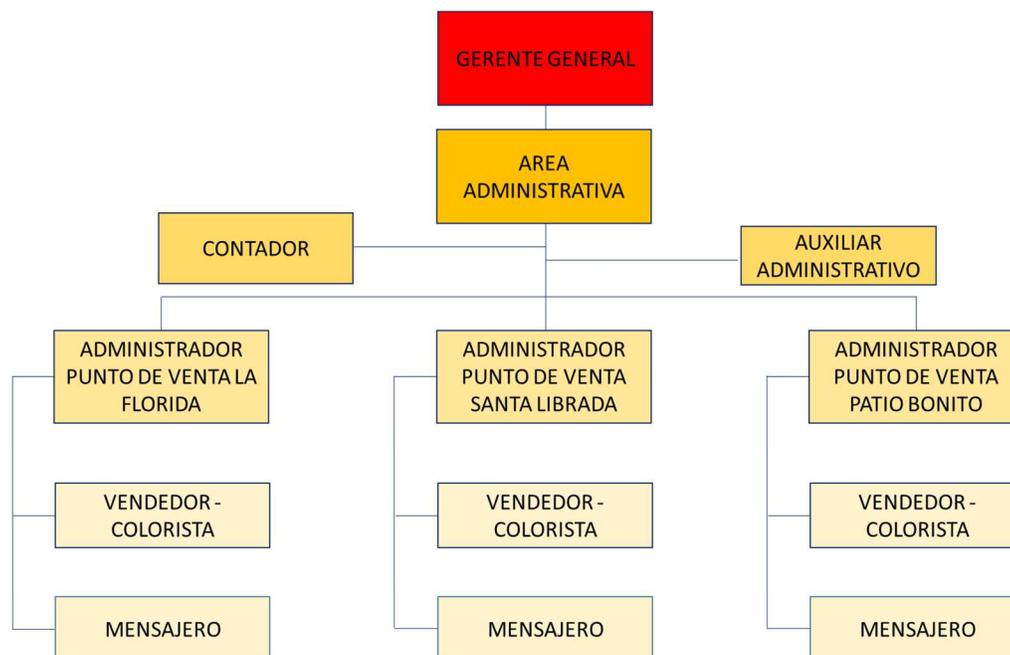
1. Garantizar la distribución de manera correcta entre el personal de la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S de acuerdo a sus funciones y perfiles.
2. Controlar los procesos realizados por cada nivel jerárquico de la compañía.
3. Apropiarse de las funciones de talento humano de la empresa ya que este departamento aún no se hace necesario de manera prioritaria.
4. Cumplir con la normatividad de la empresa respecto a temas legales y gubernamentales.

Coordinar el cumplimiento de objetivos por cada área de la empresa.

5. Informar al gerente y sub gerente sobre el estado actual de la empresa de acuerdo a la información suministrada por las demás áreas.
6. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades realizadas por cada área funcional de la compañía.

### 4.3 Organigrama propuesto para Mundial de pinturas LCD S.A.S

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, este organigrama fue diseñado por el pasante de acuerdo a la información brindada acerca del personal de la compañía.



**Figura 12.** Organigrama. Autoría propia (2020)

#### 4.3.1 Descripción del organigrama propuesto.

El organigrama propuesto para la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S fue diseñado de forma lineal, se estandarizó a razón de la departamentalización por funciones. Su estructura se realizó enfocada en la pirámide organizacional obedeciendo cada uno de sus niveles, estratégico, táctico y operativo.

Se encuentra liderado por su gerente general y sub gerente en el nivel estratégico, seguido a ello se encuentra el personal de apoyo dividido en 2 cargos, el primero es el contador que no es directamente de planta pero es una contratación externa por servicios, el segundo es el auxiliar administrativo el cual se propuso para apoyar al nivel estratégico, aquí es donde se ubicará el departamento administrativo del cual se encargará directamente la sub gerente de la compañía con el apoyo del auxiliar administrativo, desde este departamento se transmitirán las decisiones y objetivos propuestos por el gerente general para dar cumplimiento a la estructura organizacional.

En el nivel táctico encontramos los administradores de punto de venta, estos se encargan de

ejecutar los planes y objetivos propuestos por el nivel estratégico, adicional son quienes controlan la gestión del nivel operativo, en este nivel encontraremos el departamento de ventas y almacenamiento quien dará instrucciones al nivel operativo, del mismo modo debe transmitir la información al departamento administrativo con el fin de controlar el stock de inventarios y llevar control sobre el manejo de proveedores y portafolio de productos, también debe remitir la información de las ventas al departamento administrativo para que este socialice con el gerente general las cifras y estar de manera global enterados de la situación de la empresa, cabe resaltar que allí se tomaran las decisiones presupuestales y de mercadeo.

El ultimo nivel se compone de los coloristas - vendedores y mensajeros, estos son los responsables del cumplimiento de objetivos, desarrollo de funciones determinadas y transmitidas por el nivel táctico de la organización, en este nivel se cumplirán las metas establecidas por el departamento de administrativo frente a las ventas cumpliendo con el plan presupuestal.

#### **4.4 Funciones de los cargos**

##### **4.4.1 Nivel estratégico.**

**4.4.1.1 Gerente general.** El gerente general se encargará específicamente de la toma de decisiones, realizara el análisis de la información brindada por el departamento administrativo el cual lidera la sub gerente, su función principal será tomar decisiones frente a las inversiones y/o crecimiento de la empresa, analizara las posibilidades de expansión e incursión en nuevos mercados.

**4.4.1.2 Sub gerente.** La sub gerente se encargara de liderar el departamento administrativo, en él se encargara de tomar decisiones frente a las inversiones en inventarios, planeación presupuestal de costos, gastos y ventas, analizara la visión global del negocio determinando el estado actual y así reportar al gerente general, identificara las falencias y propondrá los posibles planes de acción para mitigar los errores, también se encargara de la gestión de mercadeo y análisis del sistema publicitario para garantizar que el presupuesto de ventas se cumpla, adicional verificara las vacantes de la compañía realizando los procesos de talento humano frente a contratación, todo lo relacionado a la nómina y cumplimiento de la normatividad laboral.

**4.4.1.3 Contador.** El contador de Mundial de pinturas LCD S.A.S debe ser profesional titulado, este se encargará de preparar y documentar los estados financieros de la compañía de forma correcta y real para las diferentes partes interesadas, así mismo debe analizar e identificar falencias que se deriven de la operación, al ser un personal de apoyo este no se encontrará de manera constante en la compañía.

**4.4.1.4 Auxiliar administrativo.** El auxiliar administrativo idóneo para Mundial de pinturas LCD S.A.S debe ser una persona sin discriminar el sexo, es importante que tenga estudios, experiencia y conocimientos en el área administrativa y contable, debe ser técnico o tecnólogo en administración y/o contabilidad, también es válido que sea estudiante de carrera profesional mínimo de 4 semestre en ciencias administrativas y contables, este cargo desempeñara las funciones de apoyo para la sub gerente, deberá validar los indicadores de gestión, apoyar la elaboración de presupuestos, seguimiento a los controles de calidad y capacitaciones de personal, adicional deberá apoyar la gestión de contratación que realizara la sub gerente, así mismo estar pendiente de la nómina de la compañía garantizando la correcta gestión.

#### **4.4.2 Nivel táctico.**

**4.4.2.1 Administrador punto de venta.** El administrador de punto de venta de Mundial de pinturas LCD S.A.S debe ser una persona con alta experiencia en el sector constructor y preferiblemente en la industria de pinturas, esta persona debe tener estudios como mínimo técnicos en administración y/o finanzas ya que se encargara de controlar la gestión de caja menor del punto de venta y realizar los reportes frente al stock de inventario, esto parte de la socialización de las ventas y la información reportada al área administrativa, el administrador del punto de venta se responsabilizara del inventario de cada almacén y el respectivo manejo de la caja, así mismo deberá controlar toda la operación en el punto de venta.

#### **4.4.3 Nivel operativo.**

**4.4.3.1 Vendedor – Colorista:** El vendedor colorista de Mundial de pinturas LCD S.A.S será el encargado de prestar la atención presencial y vía telefónica a los clientes, ofrecerá el portafolio de productos y preparará las mezclas adecuadas de acuerdo a la solicitud del cliente.

**4.4.3.2 Mensajero:** El mensajero de Mundial de pinturas LCD S.A.S realizará las mismas funciones del vendedor – colorista, sin embargo, tendrá una función adicional la cual es garantizar la entrega del producto al cliente de acuerdo al canal de ventas elegido, debe garantizar la entrega en tiempos establecidos de acuerdo a la indicación al cliente y la correcta entrega del producto sin defecto alguno.

#### 4.5 Diagrama de interacción entre el área administrativa y las otras áreas de la empresa



**Figura 13.** Diagrama de interrelación. Autoría propia (2020)

#### 4.6 Indicadores de gestión sugeridos

Para la empresa Mundial de pinturas LCD S.A.S, se sugieren los siguientes indicadores de gestión:

##### 4.6.1 Medición del presupuesto de ventas versus ventas efectuadas.

Para determinar este indicador se sugiere un indicador de eficacia el cual buscará realizar la medición de las ventas efectuadas frente al presupuesto de ventas establecido por la alta dirección ya que se busca medir el cumplimiento del objetivo determinado frente a la meta establecida.

**4.6.1.1 Propuesta del indicador:** Presupuesto de ventas mensual - número de ventas efectuadas en el mes.

**4.6.1.2 Descripción del indicador:** Con este indicador se busca realizar la medición de ejecución del presupuesto en nivel monetario, se establece para cada punto de venta, teniendo en cuenta que los presupuestos no serán los mismos para cada establecimiento de Mundial de pinturas LCD, se recomienda realizar medición mensual.

##### 4.6.2 Medición de ventas efectuadas por producto versus stock de inventarios.

Para determinar este indicador se sugiere un indicador de producto el cual buscará realizar la medición de las ventas efectuadas por producto versus el stock disponible de cada producto, con esto se busca medir el nivel de inventario disponible por cada producto.

**4.6.2.1 Propuesta del indicador:** Ventas efectuadas semanalmente – stock de inventario disponible por producto.

**4.6.2.2 Descripción del indicador:** Este indicador busca medir el nivel de inventario disponible de los determinados productos con el fin de no presentar escasez de inventario, se establece para cada punto de venta, teniendo en cuenta que los inventarios no serán los mismos para cada establecimiento de Mundial de pinturas LCD, se recomienda realizar la medición de forma semanal.

#### **4.6.3 Tiempos en presentación de solicitud de compra versus tiempo de colocación de la orden de compra.**

Para determinar este indicador se sugiere un indicador de proceso el cual buscará realizar la medición de los tiempos en presentación de la solicitud de compra versus tiempo en la colocación de la orden de compra, con este indicador se busca realizar seguimiento al proceso de la generación de órdenes de compra para abastecer el stock de inventarios.

**4.6.3.1 Propuesta del indicador:** Tiempo en presentación de la solicitud de compra / tiempo en generar la orden de compra \*100.

**4.6.3.2 Descripción del indicador:** Este indicador busca medir los tiempos de forma porcentual, se busca medir tiempos en que se generan las órdenes de compra, mide el tiempo en la toma de decisiones frente al abastecimiento del stock de inventarios, se establece para cada punto de venta, teniendo en cuenta que los inventarios no serán los mismos para cada sede de Mundial de pinturas LCD, se recomienda realizar la medición de forma lineal según la generación de solicitudes de compra.

#### **4.6.4 Seguimiento de devoluciones y rechazos del cliente.**

Para determinar este indicador se sugiere un indicador de calidad mediante el cual se busca obtener la medición del nivel de satisfacción del cliente frente a los productos ofrecidos respecto a los clientes encuestados por el área de ventas.

**4.6.4.1 Propuesta del indicador:** Número de devoluciones y rechazos / usuarios encuestados \*100.

**4.6.4.2 Descripción del indicador:** Este indicador establece el nivel de satisfacción del cliente frente al producto ofrecido por Mundial de pinturas LCD, su medición se realiza en forma porcentual, allí se busca identificar la insatisfacción del cliente y proceder con las acciones correctivas, se recomienda medir este indicador de manera bimestral.

### **Conclusiones**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se detalla la importancia de tener las empresas distribuidas por departamentos, esto dando lugar a la estructura organizacional que facilite y defina las funciones trabajando entre sí para lograr los objetivos propuestos por la gerencia general.

En Mundial de pinturas LCD S.A.S, se evidenció la ausencia del departamento administrativo el cual era de gran necesidad ya que de allí se pueden controlar los procesos que no se encontraban perfectamente establecidos, se realizó el diseño del departamento administrativo pensando en abarcar los procesos e integrarlos por medio de cada una de las áreas de la empresa, de tal manera que se mitiguen los errores y se establezca el control sobre el negocio y el giro social de la empresa, adicionalmente el diseño propuesto sobre el departamento administrativo, apoya la toma de decisiones y encamina la organización hacia un crecimiento direccionado.

Se realizó el correcto análisis sobre la organización por medio de una serie de reuniones con la sub gerente en las cuales se buscó identificar el DOFA de la organización identificando las falencias y la ausencia de procesos, también se realizó el estudio sobre las funciones asociadas a los cargos buscando definir cada uno de acuerdo a las funciones en específico respecto a cada área de la cual son dependientes, esto permite que no se generen reprocesos en la organización los cuales generarían perdidas a nivel económico, con el fin de determinar la serie de funciones de la empresa se utilizó la herramienta denominada en la cual se propuso una serie de ideas para la definición de funciones de cada cargo según el nivel jerárquico.

Por medio de la investigación se ratificó la necesidad de diseñar el departamento administrativo para Mundial de pinturas LCD S.A.S, esta conclusión se estableció previamente a través del análisis de las teorías administrativas y su evolución, ya que en cada teoría se desarrolló y perfecciono el modelo de administración que para el departamento administrativo aplica en cada una de sus formas, principalmente se estudió la teoría de administración clásica establecida por Henri Fayol, en su teoría planteo la departamentalización mediante el modelo de funciones básicas de la empresa, allí se dio inicio a la identificación de funciones según los departamentos y especialización del personal.

Se realizó la definición de las funciones del departamento administrativo determinando su alcance dentro de la organización y organizando cada proceso de tal manera que se controle la organización a nivel global, debido a la ausencia de departamentos como gestión humana se procedió a otorgar dichas funciones al departamento administrativo, de hecho se determinaron funciones de otras áreas ausentes en Mundial de pinturas LCD S.A.S buscando globalizar los

procesos de tal manera que no se generen vacíos que puedan deteriorar la organización.

Evidentemente la estructura organizacional de Mundial de pinturas LCD S.A.S no se encontraba definida por ende se realizó la propuesta de la estructura organizacional, así es posible verificar los niveles de la organización de acuerdo a la pirámide organizacional definiéndolos entre los tres niveles de la pirámide, por medio de ello se logró determinar las funciones adecuadas para cada cargo, de acuerdo a la necesidad dentro de la organización, estas funciones también se diseñaron y propusieron de acuerdo al estudio realizado internamente de la organización, se logró definir la interrelación entre las áreas de las cuales se evidencio que el departamento administrativo liderara los procesos e informara a la gerencia general sobre el estado actual del negocio, cabe resaltar que para los temas financieros se apoyara del contador quien es prestador de servicios para Mundial de pinturas LCD S.A.S.

Mediante la investigación de las diferentes teorías administrativas es posible demostrar que las empresas necesitan la departamentalización, se evidencia que la división del trabajo obedeciendo la pirámide organización determina el éxito de una estructura organizacional cumpliendo con el principio de unidad de mando establecido en la teoría clásica por el ingeniero Henri Fayol, así mismo es posible determinar que definir las funciones en una empresa permite que las áreas trabajen de forma simétrica frente a los objetivos propuestos por la alta dirección, se sugiere implementar la estructura organizacional formal en las empresas obedeciendo el principio de la unidad de mando y la división del trabajo ya que allí se determinarían las funciones adecuadas para cada área y proceso, una vez estructurada la organización se recomienda departamentalizar según el tamaño y necesidad de la organización, teniendo en cuenta que la empresa debe encaminarse en mejorar la toma de decisiones y control ejercido sobre la misma.

Para finalizar, se recomienda a Mundial de pinturas LCD S.A.S realizar seguimiento a la compañía desde el departamento administrativo ya que el diseño propuesto se adecuo para que la dicho departamento centre su foco a nivel global en la organización, adicional es recomendable controlar los procesos mediante indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y crecimiento de cada área empresa.

## Referencias

- Bastidas, V. (2018). "La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial" (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Calderón, G., & Estrada, J. (2018). "*Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administración de la empresa Calmosacorp cia. Ltda.*" (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, Proceso Y Práctica*. Bogotá D.C: Mc Graw-Hill Interamericana, S. A.
- Flores, S. (2015). "*Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega*" (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Matagalpa.
- Google. (s.f.). Ubicación empresa. Mundial de pinturas. Recuperado de:  
<https://www.google.com/maps/place/MUNDIAL+DE+PINTURAS+LCD/@4.6080881,-74.1056199,11.75z/data=!4m8!1m2!2m1!1smundial+de+pinturas!3m4!1s0x0:0x15efb2e924157e22!8m2!3d4.6937995!4d-74.1077614>
- Isairías, J. & Lozano, C. (2011). "*Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del fondo nacional de ahorro, Fna*". (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Scott, Alex. (2007). *Planificación estratégica*. Gran Bretaña: Edinburgh Business School Heriot-Watt University.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*, 54.
- Yagual, Fernando. (2013). "*Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena Año 2013*" (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península De Santa Elena, La Libertad.
- Delgado, Hugo. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*, Editorial Mc Graw-Hill, México.
- García, F. (2011) en su tesis: "Diseño de un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en el Anaco Estado Anzoátegui (Barcelona)".
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013) en su tesis "modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.C Universidad Cartagena".
- Lalangui, B. (2012). En su tesis "Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa destilería Naylamp E.I.R.L basado en las 5 fuerzas competitivas de Michel Porter

Chiclayo 2008”.

López, J. (2012) en su tesis: “Diseño, desarrollo y evaluación de un modelo de gestión del conocimiento para un colegio de educación primaria”.

Taylor y Fayol. (1987). 1987. En T. Fayol, Administración industrial y gerencial (pág. 38). El ateneo.

Valenzuela C. (2016). “Importancia de la planeación estratégica”. (*monografía*). Universidad militar nueva granada, Bogotá D.C.

Méndez, A. (2018). Diseño organizacional para la empresa Admiralty Holdigns de Colombia S. A. Bogotá, Colombia: Universitaria Agustiniana.