

**LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS Y SU IMPLICACIÓN EN LA
ACTUALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD
DE TUNJA, BOYACÁ**

**PRESENTADO POR:
GABRIEL EDUARDO QUINTERO ULLOA
JUAN SEBASTIÁN VERA GAMBA**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
BOYACÁ
2016**

**LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS Y SU IMPLICACIÓN EN LA
ACTUALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD
DE TUNJA, BOYACÁ**

**PRESENTADO POR:
GABRIEL EDUARDO QUINTERO ULLOA
JUAN SEBASTIÁN VERA GAMBA**

**MODALIDAD DE GRADO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**DIRECTORA
NANCY PATRICIA GARCÍA PACHECO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUNJA
BOYACÁ
2016**

DEDICATORIA

Hoy quiero dedicar este gran proyecto a Dios, a mis padres Carmenza Ulloa Y Gabriel Quintero quienes me dieron la vida, educación, valores y apoyo incondicional a lo largo de la carrera, a mis hermanas Paola Quintero Y Laura Quintero, que han estado ahí sin importar las adversidades, a ellos mis más profundos agradecimientos.

A mi compañero de tesis Juan Sebastián Vera Gamba, por el gran trabajo realizado y por el gran apoyo brindado a lo largo de la carrera, Y a todos aquellos que creyeron en mí. MUCHAS GRACIAS.

Gabriel Eduardo Quintero Ulloa

A Dios por haberme dado la fortaleza y salud para llegar hasta este punto logrando la culminación del proyecto con éxito.

A mi familia por darme la vida, amor, valores y educación, por estar siempre a mi lado apoyándome en mis decisiones y ayudándome a crecer como persona íntegra.

A mis amigos de la universidad, gracias a su amistad y compañerismo, pude llegar a este punto de mi carrera.

Juan Sebastián Vera Gamba

AGRADECIMIENTOS

A nuestro directora de proyecto la Dr. Nancy Patricia García Pachecoque nos brindó la oportunidad de trabajar junto ella, gracias por brindándonos su confianza y amistad. Siendo un privilegio contar con su guía, apoyo y conocimientos para culminar con éxito la elaboración de nuestro proyecto.

A la UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS seccional TUNJA que nos permitió ser parte de ella dándonos la bienvenida a una etapa más de nuestras vidas para crecer profesionalmente, a nuestros maestros que nunca desistieron al enseñarnos, y depositaron su confianza en nosotros.

Tabla De Contenido

TITULO	8
1. INTRODUCCIÓN	9
2. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
3.1 Planteamiento Del Problema	11
3.2 Formulación Del Problema.....	12
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
4.1 Objetivo General.....	12
4.2 Objetivos Específicos.....	12
5. JUSTIFICACIÓN	13
6. MARCO DE REFERENCIA.....	14
6.1 Marco Teórico.....	14
6.1.1 Teoría de la Contingencia	14
6.1.2 Estructura de las empresas y aportes de Woodward.....	16
6.1.3 Planificación De Contingencia.....	21
6.1.4 Contingencia Como Control	21
6.2 Marco Espacial.....	23
6.2.1 TUNJA SE UBICA ENTRE LAS 20 CIUDADES IMPULSARÁN EL CRECIMIENTO EN COLOMBIA, LAS CAPITALS INTERMEDIAS DEL PAÍS LE APUESTAN A MEJORAR SU ECONOMÍA Y DESARROLLO EMPRESARIAL.....	23
6.2.2 ACUERDO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO URBANO DE LA CIUDAD DE TUNJA.....	24

7. HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....	27
8. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	28
8.1 Tipo De Estudio	28
8.2 Método De Investigación	28
8.3 Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información	29
8.4 Tratamiento De La Información	29
9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
Figura 9.1.....	32
Figura 9.2.....	33
Figura 9.3.....	34
Figura 9.4.....	35
Figura 9.5.....	36
Figura 9.6.....	37
Figura 9.7.....	38
Figura 9.8.....	39
Figura 9.9.....	40
Figura 9.10.....	41
Figura 9.11.....	42
Figura 9.12.....	43
Figura 9.13.....	44
Figura 9.14.....	45
10. CONCLUSIONES.....	46
11. RECOMENDACIONES	48
12. BIBLIOGRAFÍA	49

13. ANEXOS	51
13.1 Modelo De Cuestionario	51
13.2 Formato Solicitud de Datos de las Empresas Comerciales de la Ciudad De Tunja a la Cámara De Comercio.	54
13.3 Base de datos suministrada por la cámara de comercio de Tunja, acerca de las empresas comerciales de la ciudad.	57

TÍTULO

**LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS Y SU IMPLICACIÓN EN LA ACTUALIDAD
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE TUNJA,
BOYACÁ**

1. INTRODUCCIÓN

La dinamización de la economía colombiana, ha traído consigo el crecimiento de las oportunidades de negocio en las diferentes regiones del país, incrementando las posibilidades de que los colombianos mejoren su calidad de vida, y por lo tanto su bienestar, generando un ambiente donde las personas tienen la chance de tener una mayor independencia financiera gracias a la creación de su propia empresa, hecho que por supuesto incluye el departamento de Boyacá.

Región en el cual se evidencian diferentes formas de actuar de las empresas dentro esa economía cambiante, y por lo tanto diferentes posturas con respecto a los planes y medidas que se deben tomar para poder mitigar las consecuencias de esos cambios y de ese crecimiento del mercado.

Dentro del departamento de Boyacá, su capital Tunja es sin lugar a dudas el foco de nuevas oportunidades de negocio y por lo tanto se presenta una expansión de los diferentes sectores de la economía, siendo el sector comercial uno de los que más ha avanzado con respecto al resto, y en el cual se puede apreciar que este crecimiento es causado por la necesidad de los empresarios de sostenerse en el mercado con la llegada de nuevos competidores.

En este marco de crecimiento el proyecto tendrá un enfoque teórico, ya que su finalidad es converger esta actualidad, expansión y crecimiento del sector comercial de la ciudad de Tunja, con la teoría de las contingencias. En vista de que esta teoría enfatiza la relación funcional que tiene el ambiente que rodea las organizaciones con las decisiones que estas toman. Dentro de los principales cuestionamientos que rodean a las organizaciones están: la sostenibilidad en el mercado, la búsqueda de nuevas oportunidades, la expansión y el crecimiento de sus operaciones. Todas variables en las cuales la teoría de las contingencias tiene gran relevancia.

2. DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Con base en el enfoque contingente y en los postulados que esta teoría aporta a la administración de empresas¹, además de la situación actual de crecimiento económico que presenta el departamento de Boyacá la definición del problema de investigación surgió a partir de ver como las empresas comerciales de la ciudad de Tunja incorporan los aportes de la teoría de las contingencias a sus respectivas actividades comerciales específicamente en lo que se refiere a la expansión y actualidad y como estas organizaciones están respondiendo y manejándose frente al crecimiento económico de la región.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento Del Problema

Los diferentes cambios que ha venido presentando el ambiente empresarial en Boyacá, permiten que se realicen distintos cuestionamientos y discusiones sobre cuáles son las razones para que este avance general y económico de las empresas se venga dando en los últimos años en el departamento y cuál ha sido su impacto en cada uno de los renglones económicos de la región.

Por supuesto que una de las razones que se puede presumir ha causado estos cambios es el del fenómeno de la globalización que evidentemente ha acelerado la economía nacional y ha hecho que se modifique sustancialmente la manera como las empresas boyacenses interactúan entre sí, la forma en que realizan negocios, y el modo en que toman decisiones en aras del crecimiento que esperan tener para poder sobrevivir en este mercado globalizado.

Uno de los agregados en los cuales se ha notado un mayor cambio en el ambiente empresarial de Boyacá es la diversidad de nuevos competidores que han llegado al departamento, generando que el empresario boyacense se vea en la necesidad de mejorar sus prácticas comerciales para poder mantenerse a la par de la nueva competencia. Para lo cual el proyecto tendrá como objeto encontrar los diferentes enfoques teóricos del campo de la administración de empresas que expliquen este fenómeno de expansión que tienen las empresas boyacenses, específicamente las empresas comerciales de la ciudad de Tunja.

¹¹Los principios de enfoque contingente consideran que: i) no existe una forma óptima de organizar; ii) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente; y iii) la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la naturaleza interactúa (Menguuzzato y Renau, 1991)

3.2 Formulación Del Problema.

¿Cómo se evidencia la teoría de las contingencias en la actualidad y la expansión de las empresas del sector comercial en la ciudad de Tunja, Boyacá?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

- Establecer la relación que existe entre el enfoque contingente de la administración y la expansión o actualidad de las empresas, teniendo en cuenta que esta teoría enfatiza la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo, tomando como base las empresas comerciales de la ciudad de Tunja.

4.2 Objetivos Específicos.

- Estudiar qué postulados del enfoque contingente, están tomando las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja, para su sostenimiento en el mercado y su posible expansión.
- Recolectar la información necesaria sobre el entorno empresarial y la competencia que existe en el sector comercial de la ciudad de Tunja, con base en el enfoque contingente.
- Medir las posibilidades reales que tienen las empresas comerciales, frente a la demanda de competidores que han llegado al mercado tunjano.

- Comparar los resultados obtenidos con la hipótesis planteada en un principio, para de esa manera determinar cuál es el cambio organizacional que han venido obteniendo las empresas comerciales de la ciudad de Tunja y como la teoría de las contingencias explica este fenómeno.

5. JUSTIFICACIÓN

Para poder conocer en profundidad los diferentes fenómenos económicos y cambios que vienen presentando las organizaciones es necesario plantearse cuestionamientos sobre las bases teóricas que sustentan estos acontecimientos. En este marco de incertidumbre sobre los enfoques teóricos que afectan en la práctica a las organizaciones, se consideró pertinente preguntarse acerca de cómo las teorías administrativas explican el crecimiento y la expansión de las empresas, para así demostrar la validez de las ciencias administrativas en la vida real.

Con base en esta revisión de teorías, se encontró que la teoría de las contingencias es uno de los enfoques que mayores argumentos suministra al porqué del crecimiento y la expansión de las empresas, y da diferentes explicaciones acerca de este crecimiento, como por ejemplo las causas del progresión de las organizaciones, las diferentes condiciones ambientales y los diferentes factores sociales y políticos que influyen en el desarrollo organizacional.

En relación a lo anterior se hace evidente la importancia de encontrar los fundamentos científicos que están detrás del actuar de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, y gracias a esta investigación se podrá profundizar un poco más acerca de las causas que están tras el cambio de las prácticas empresariales de estas organizaciones.

Además esta investigación responderá muchos interrogantes que se tienen por parte de los estudiantes acerca de cómo los conocimientos teóricos aprendidos durante su carrera se evidencian en la práctica, y puede ser una base para que los empresarios de la región que deseen mejorar sus prácticas empresariales tomen la investigación para optimizar su modelo de negocio, esto a partir de los cambios organizacionales explicados anteriormente.

6. MARCO DE REFERENCIA.

6.1 Marco Teórico

Con el propósito de poder desarrollar adecuadamente la investigación se hace necesario encontrar las diferentes bases teóricas del campo de la administración de empresas que abordan el enfoque contingente además de sus principios y teorías afines y similares que lo respaldan.

6.1.1 Teoría de la Contingencia

Existen diferentes autores que dentro de sus investigaciones aportan a la construcción de esta teoría, Para Lawrence y Lorsch (1967), la teoría de contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, ya que todo depende del enfoque contingente, toda vez que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de organización.

Por lo cual una empresa debe desenvolver su función con base en los diferentes obstáculos y negocios que traiga consigo el ambiente. Y desarrollar planes de contingencia contra estos acontecimientos que se puedan presentar.

En vista de lo anterior, y habiendo aclarado que todas las organizaciones deben diseñar planes para contrarrestar los posibles cambios que traiga consigo el ambiente (para un mercado tan dinamizado como en el que nos encontramos) pueden existir empresas en nuestra región tunjana cuya planeación estratégica se haga exclusivamente en base a dichas condiciones ambientales o que por el contrario existan organizaciones que creen que el entorno de su organización es un factor clave para lograr el éxito pero que no adecuen su planeación estratégica de acuerdo a esto . Y por lo tanto la teoría de las contingencias explica en gran medida al diseño y cambio de esta planeación estratégica con base en los imprevistos, por lo cual ya se cuenta con una razón de peso para enfocar la investigación sobre la teoría de las contingencias.

Chandler (1962) realizó una de las más rigurosas investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las organizaciones y estas a su vez pasaron a un proceso histórico que involucran cuatro fases distintas:

1. Acumulación de recursos.
2. Racionalización del uso de los recursos.
3. Continuación del crecimiento.
4. Racionalización del uso de expansión.

Dichas fases del cambio estructural pueden aplicarse no solamente a las grandes organizaciones, sino que fácilmente se trasladan a organizaciones pequeñas pero que han tenido un sostenimiento prolongado a lo largo del tiempo, como es el caso de muchas empresas comerciales de la ciudad de Tunja, por lo cual el modelo de Chandler (1962), es una aproximación bastante exacta a los acontecido en la realidad de la economía Tunjana.

Por otro lado Burns y Stalker (1961), investigando en el campo de la sociología industrial se encontraron con una gran variedad de métodos y formas o

procedimientos administrativos y en base a estos clasificaron en dos tipos a las empresas:

Mecanicistas: Los problemas y las tareas con que el conjunto se enfrenta son asignados a especialistas. Apropia en condiciones ambientales estables.

Orgánicas: Se adaptan a condiciones inestables cuando surgen problemas y exigencias de acción que no pueden ser fragmentadas y distribuidos entre especialistas en una jerarquía claramente definida. Apropia para condiciones ambientales de cambio e innovación.

6.1.2 Estructura de las empresas y aportes de Woodward

Según Joan Woodward (1951) existe fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, esto se debe a que las grandes empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a aquellas organizaciones con tecnología cambiante. Por lo que se puede dar por sentado que la mejor estructura organizacional que puede adoptar una empresa, se basa en la técnica principal de producción que esta utiliza. Para el caso de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, que está claro no son grandes empresas ni tampoco dependen de la tecnología para sostener su negocio, la mejor estructura organizacional surgiría a partir de las relaciones comerciales que estas empresas tienen entre sí, y cuál es su posición en el mercado.

Woodward (1951) fue uno de los pioneros en esta teoría que en base a estudios de grandes firmas logro identificar algunas variables del enfoque contingente, las cuales explican por qué los principios administrativos de la teoría clásica no funcionan de la misma manera para todas las organizaciones, es decir concluyo que las condiciones particulares para cada organización son las que determinan el modelo y los principios administrativos que vayan a generar mayores beneficios

para cada empresa. En sus estudios Woodward determino algunos factores contingentes, los cuales influyen claramente en el desempeño de las organizaciones, los principales son:

6.1.2.1 Tecnología

Este elemento contingente encierra: los conocimientos, instrumentos, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de fabricación e intercambio. Los aspectos más distintivos de la tecnología son la complejidad, la interdependencia y el grado de creatividad relacionado con el ciclo de vida del producto.

6.1.2.2 Complejidad

La complejidad está emparentada con el tipo de proceso productivo (producción unitaria, producción en grandes lotes y producción continua), así como con el producto, bien o servicio. La estructura necesaria para una refinería (proceso continuo), no será igual a la estructura de una cadena de tiendas de autoservicio. O bien, la estructura de una constructora que produce unitariamente bajo pedido, como ICA en México, especialistas en infraestructura a gran escala será diferente a una constructora ubicada en el departamento de Boyacá, y cuyos servicios están más generalizados y en la que es más fácil la estandarización de la producción; a la primera le resultará más eficaz organizarse en forma matricial en el área de proyectos y construcción, mientras que a la segunda le funcionará mejor una estructura tradicional (lineo-funcional).

"A medida que una compañía lleva a cabo distintas combinaciones de procesos y productos cambian los problemas administrativos", señalan Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright. (1985) Así, el administrador de empresas no puede usar fórmulas y salidas teóricas generales a todo tipo de empresas, debe estudiar cada

realidad particular con mente abierta. Y en ese mismo orden de ideas quien administra una compañía constructora, no puede aplicar la estructura que se usa para gerenciar la banca.

6.1.2.3 Interdependencia

Si las empresas conciben un producto completo o estrictamente colaboran parcialmente al proceso, el tipo de estructura varia. Es decir, el grado de libertad o dependencia con que los diferentes elementos organizacionales elaboran sus funciones intervendrá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

6.1.2.4 Creatividad y ciclo de vida del producto

Existen productos que agotan sus nichos de mercado y requieren agregarle innovaciones para cuidar a la firma en el mercado. Las computadoras son un buen ejemplo de este fenómeno: los fabricantes añaden constantemente innovaciones para forzar a los consumidores a continuarcomprando sus productos. Esto demanda que sus estructuras examinen la existencia de departamentos expertos en investigación y desarrollo de ideas rentables y redituables para que las empresas las puedan aprovechar.

6.1.2.5 Tamaño de la organización

Con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y complicada, la conexión y la comunicación se tornan procesos más dificultosos pues las tareas se acrecientan. La gran diferenciación que puede haber en las funciones de una gran organización lleva a examinar la mayor especialización viable en su trabajo. Como consecuencia de esto emergen departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez, las estructuras se desarrollan verticalmente

(niveles jerárquicos), lo que lleva a que se depure la información, en ocasiones a tal grado que la alta dirección pierde la visión de qué pasa en los niveles operativos, pues es posible que sólo reciba información anteriormente procesada y compendiada.

A mayor crecimiento mayor burocratización, lo que perturba la posibilidad de éxito de los modelos participativos, ya que restringe la creatividad individual debido a la existencia de la enorme normatividad con que la gran organización trata de inspeccionar el trabajo de sus miembros. Muchas empresas grandes tienen que reorganizarse constantemente para optimizar su desempeño mediante el reajuste de su funcionamiento, o bien, instaurando áreas corporativas que se encargan del diseño de la normatividad y políticas que deberán seguir todas las empresas afiliadas.

Las empresas pequeñas requieren de una estructura más simplificada, lo que les da la ventaja de mayor flexibilidad. Por ejemplo, en las micro y pequeñas empresas es muy común que el dueño atienda de forma personal a sus clientes y responda inmediatamente a la demanda de su mercado. Como es el caso de muchos establecimientos comerciales de la región, específicamente de la ciudad de Tunja donde se hace más fácil jerarquizar el orden dentro de la empresa, debido a que su tamaño facilita el proceso de toma de decisiones dentro de la misma. Y por lo tanto la burocratización es mínima, al contrario de las grandes organizaciones.

6.1.2.6 Ambiente

La firmeza del medio ambiente media en el tipo de estructura que se escoge para la organización. Cuando el ambiente que envuelve a la organización es altamente previsible debido a que hay pocos cambios en él, la compañía puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos claramente establecidos

y políticas rígidas. En cambio, cuando el entorno de la organización es inestable y, hay cambios rápidos e impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuada y prontamente a los cambios externos.

En estas condiciones del ambiente que se pueden llegar a presentar, existirá mayor delegación de autoridad para la toma de decisiones, la comunicación será más extensa y los procedimientos de trabajo y normatividad procuraran a ser más elásticos. Los países atrasados en su desarrollo como lo es el caso de Colombia son más expuestos a tener cambios constantes y son menos seguros en su normatividad y políticas fiscales; en ocasiones los niveles de inflación monetaria superan la eventualidad de las empresas para proyectar su crecimiento, esto hace el futuro de las mismas más dudoso.

Para el caso de Boyacá, existen un sin número de organizaciones que no toman en cuenta las condiciones ambientales y externas de la organización para implementar un modelo administrativo como tal y esto ha llevado

Autores como Lawrence y Lorsch, Burns y Stalker, Chandler y Woodward entre otros cuyos estudios fueron la base de esta teoría han dado lugar a un enfoque particular de la Teoría de la Contingencia, conocido como la Teoría de la Contingencia Estructural, cuya orientación se ocupa del estudio de la influencia del entorno, en el diseño de la estructura organizativa. Orientación que de acuerdo a lo observado en la cultura empresarial tunjana es la que en mayor medida abarca todos los cambios surgidos en el ambiente y el entorno de las organizaciones, y lo relaciona con las decisiones que estas toman. Por lo cual la teoría de la contingencia enfocada hacia la estructura de las organizaciones (que incluye su crecimiento, sostenibilidad, toma de decisiones, expansión, etc.) Explica el cambio de las empresas de la ciudad de Tunja con respecto a los desafíos que presenta el ambiente.

6.1.3Planificación De Contingencia

En el concepto de Lawrence y Lorsch (1987) Es mejor planificar cuando todavía no es necesario, los responsables de la planificación deben evaluar constantemente los planes creados y deberán pensar en otras situaciones que se pudieran producir, un plan de contingencias no debe quedar estático de lo contrario sería obsoleto, debe ser un documento vivo, actualizándose, corrigiéndose y mejorándose, toda planificación de contingencia debe establecer objetivos estratégicos así como un plan de acción para alcanzarlos. La planificación y la contingencia implica trabajar con hipótesis y desarrollar en lo que se va a basar dicha plana se conoce el punto de partida y se basará en la evolución de las necesidades y recursos, este debe ser exhaustivo pero sin entrar en demasiados detalles.

Lo que quiere decir que un plan estratégico de una organización no debe presentarse de tal manera que se tome por hecho todo lo que está especificado en este y por lo tanto su ejecución y su cumplimiento debe estar sujeto a las cosas que pueda presentar el ambiente. Por lo tanto para el caso de la ciudad de Tunja, los planes estratégicos de las empresas deben estar abiertos a los posibles escenarios que puedan presentarse de imprevisto.

6.1.4Contingencia Como Control

Para Hall (1992) el ambiente es todo lo que envuelve a una organización, la parte externa, y este ambiente esta brindado por el contexto en el cual se desarrolla la empresa. Es decir para el marco de este proyecto el ambiente está determinado por todos los sucesos que ocurran en la ciudad de Tunja, y que afecten el clima organizacional de las empresas.

En este orden de ideas Hall (1992) prefiere analizar el ambiente en dos segmentos: el ambiente general o macroambiente, el cual es común a todas las organizaciones y afecta de un modo directa o indirecta a las mismas. Este ambiente está conformado por un conjunto de condiciones que afectan a todas las empresas, las condiciones principales son:

- a)** Condiciones Tecnológicas
- b)** Condiciones Legales
- c)** Condiciones Políticas
- d)** Condiciones Económicas
- e)** Condiciones demográficas
- f)** Condiciones Ecológicas
- g)** Condiciones Culturales.

Además de este ambiente general Richard Hall propone en su ensayo Organizaciones, Estructuras Y Procesos, un ambiente más cercano e inmediato a cada organización, llamado ambiente de tarea, que converge directamente con las operaciones de la empresa, y el cual está formado por:

- a)** Proveedores de entradas
- b)** Clientes o usuarios
- c)** Competidores
- d)** Entidades reguladoras

Cabe aclarar que Hall (1992) defiende que cuando una empresa elige su producto o servicio y cuando escoge el mercado donde pretende colocarlos, está especificando su ambiente de tarea. Es en el ambiente de tarea donde una organización implanta su dominio, o por lo menos busca establecerlo. El dominio depende de las relaciones de autoridad o dependencia de una organización en cuanto a sus entradas o salidas. Una organización tiene poder sobre su ambiente

de tarea en el momento en que sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de entradas o los consumidores de salidas.

6.2 Marco Espacial

Dentro de las circunstancias y acontecimientos que atañen al marco de referencia del proyecto de investigación están las diferentes cifras y números que tienen que ver con la economía de la región y su influencia dentro del país. Así como las oportunidades de crecimiento de la ciudad de Tunja que ejemplifican el planteamiento del problema de investigación.

Artículo de Prensa

6.2.1 TUNJA SE UBICA ENTRE LAS 20 CIUDADES IMPULSARÁN EL CRECIMIENTO EN COLOMBIA, LAS CAPITALS INTERMEDIAS DEL PAÍS LE APUESTAN A MEJORAR SU ECONOMÍA Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

Solo en este año las dos terceras partes de los 67 nuevos centros comerciales en el país, se construyeron en ciudades emergentes según información suministrada por Camacol. En el caso de la capital boyacense, en el 2015 se le apuesta a la generación de empleo y empresas, con la construcción de nuevas plataformas comerciales y la nueva terminal de transporte, además de crecimiento en la construcción de vivienda.

Un estudio, señala que en el periodo 2009-2018, 20 ciudades intermedias del país alcanzarán juntas un crecimiento en consumo equivalente al de cinco capitales principales. En cifras se traducirá en un crecimiento del consumo estimado en 12 billones de pesos

Las capitales Tunja, Valledupar, Pereira, Manizales, Montería, Neiva, Yopal y Pasto. En el 2018 cada una tendrá, según las proyecciones, poblaciones de entre 100.000 y 500.000 habitantes.

En la próxima década, las ciudades elegidas tendrán un aumento del consumo en valores absolutos en pesos equivalente al 45 por ciento del crecimiento del total nacional.

(29 de septiembre de 2014) ***Tunja se ubica entre las 20 ciudades impulsarán el crecimiento en Colombia***, Caracol Radio. Obtenido de www.caracol.com.co/radio/economía/

Artículo de Prensa

6.2.2 ACUERDO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO URBANO DE LA CIUDAD DE TUNJA

“Mi deuda y gratitud, y mi interés por Tunja se mantendrán hasta el último día de mi vida”: Presidente Juan Manuel Santos

Durante la firma del Acta de Compromiso del Acuerdo Estratégico para el Desarrollo Urbano de Tunja, el presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón, reafirmó su cariño por Tunja, razón por la que avaló una inversión sin precedentes para la capital boyacense, por 162 mil millones de pesos.

“Tengo una deuda de gratitud con Tunja, porque aquí, en esta plaza, el 12 de abril de 1917 nació mi padre. Mi Cariño por Tunja, hoy lo expreso en inversiones y obras para la ciudad. Mi deuda y gratitud, y mi interés por Tunja se mantendrán hasta el último día de mi vida”, indicó el mandatario de los colombianos.

Santos Calderón, además le reiteró al alcalde Fernando Flórez que su compromiso continuará con otros proyectos de gran interés para la capital boyacense.

“Alcalde (Fernando Flórez), cuente con el apoyo irrestricto del presidente y del gobierno nacional, para que esa Ley que convierte a Tunja en ‘Distrito Histórico y Cultural’ sea una realidad ojalá en esta misma legislatura”, puntualizó el presidente de la República.

Por su parte, el alcalde Fernando Flórez Espinosa, resaltó el compromiso del presidente Juan Manuel Santos y del Gobierno Nacional, para hacer realidad los recursos para los 11 proyectos de inversión que le cambiarán la cara a la capital boyacense.

“Esta acta de compromiso de acuerdo estratégico sirve para mejorar niveles de sostenibilidad, competitividad, conocimiento, desarrollo urbano y crecimiento económico. Además, este acuerdo permitirá la materialización de proyectos para mejorar la calidad de vida de Tunja y sus habitantes, y equivale a presupuestos de inversión de aproximadamente 20 años”.

El burgomaestre convocó a las distintas fuerzas locales a que se comprometan a trabajar unidas por el desarrollo de Tunja.

“Esto significará menos pobreza y más oportunidades de trabajo, estrategias que permitan traspasar al tercer milenio con una ciudad que fijen compromisos de desarrollo para que los empresarios se animen a invertir en nuestra capital”.

Cabe recordar que al acuerdo se basa en dos ejes estratégicos, el primero es el de sostenibilidad y competitividad, que busca impulsar el desarrollo urbanístico, a partir del ordenamiento del territorio, el uso eficiente del suelo, permitiendo el

desarrollo de infraestructura de movilidad eficiente, garantizando la prestación de servicios públicos.

La ciudad región del conocimiento promoverá la integración regional y el trabajo en red para potenciar los activos de la región, el crecimiento económico y disminuir las brechas sociales. Esto teniendo en cuenta el bienestar de la población para atender las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones.

El segundo eje hace referencia al desarrollo humano y del conocimiento, esta estrategia se enfoca en el desarrollo local, Tunja como una ciudad región del conocimiento se promueve a partir de la integración asociativa, enfatizando en la capacidad de innovación del territorio desde iniciativas locales.

Esto significa articulación de centros académicos, desarrollo endógeno de la población, apropiación de las TIC para interactuar globalmente, facilitando a los habitantes de Tunja la posibilidad de superar limitaciones económicas y sociales, a través del conocimiento y de esta manera mejorar su calidad de vida.

(26 de Marzo de 2014) ***Acuerdo Estratégico Para El Desarrollo Urbano De La Ciudad De Tunja.*** Boyacá Informa.com. Obtenido de www.boyacainforma.com/

7. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

La expansión que ocurre en las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja se debe a las diferentes decisiones que toman estas organizaciones basadas en los cambios que ocurren constantemente en el entorno, tal y como lo explica el enfoque de las contingencias.

8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

8.1 Tipo De Estudio

Para propósitos de la investigación el tipo de estudio a utilizar va a ser uno DESCRIPTIVO ya que para poder encontrar la relación existente entre la teoría de la contingencia y las decisiones que toman las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja, se hace necesario observar de qué manera este fenómeno se está presentando e identificar las diferentes variables de la teoría que se ven en la realidad.

8.2 Método De Investigación

El bosquejo de la investigación, tiene como base el método CONCLUYENTE², con un estudio DESCRIPTIVO³, con un diseño transversal simple, porque la investigación va a recolectar información y datos en una sola etapa para poder indagar todo lo que se necesita acerca de la aplicación de la teoría administrativa de las contingencias en el sector comercial de la ciudad de Tunja.

8.3 Fuentes Y Técnicas De Recolección De Información

Según Gardner (1981), la encuesta es el instrumento más utilizado para poder recolectar información clara y precisa, además el diseño del cuestionario debe estar alineado con el marco teórico de tal manera que las preguntas se encuentren relacionadas con la información recogida en este paso de la investigación.

2

Por lo cual como herramienta de recolección de datos para este proyecto se va a utilizar la encuesta, ya que este instrumento es una buena alternativa si se quiere lograr un real conocimiento de la opinión de los empresarios y como sus organizaciones han evidenciado en alguna medida la teoría de las contingencias en la toma de decisiones de sus respectivas empresas. Esta encuesta será dirigida a una muestra que represente las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, y con la cual se podrán resolver interrogantes acerca de cómo han afrontado la llegada de nuevos competidores, que acciones han tomado al respecto, y en qué medida han cambiado sus prácticas empresariales con el objeto de tener un crecimiento o expansión que les permita sobrevivir en el nuevo ambiente empresarial que se les presenta.

8.4 Tratamiento De La Información

La información recolectada con las encuestas pasara por un proceso de análisis, y con estos resultados se va a poder conocer en qué medida la teoría administrativa

² El método concluyente consiste en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de sujetos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento,

³ Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga.
(Hernández, Fernández y Baptista 2003)

de las contingencias se evidencia en la situación actual de las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja, así como también esta información servirá para realizar un diagnóstico general acerca de la actualidad de los establecimientos comerciales de la región, además de los cambios que estas organizaciones han implementado en su estructura a partir de la dinamización y el crecimiento de la economía.

Gracias a la información suministrada por la cámara de comercio de la ciudad de Tunja, en su departamento de Gestión y Asistencia de la Información, las empresas y establecimientos comerciales de tamaño pequeño, mediano y grande, que están registradas e inscritas en la entidad, y que de acuerdo a los estándares y políticas públicas pertenecen a estas clasificaciones son un total de 100 organizaciones, sin contar las empresas que tengan como objeto social el comercio pero que no hallan formalizado sus papeles, y las micro empresas o empresas familiares, las cuales no se toman en cuenta puesto que el objetivo de la investigación es analizar las organizaciones que tengan una mayor influencia en la economía de la región.

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con base en el objetivo principal y en el propósito que tenía esta investigación desde un principio se pudieron determinar una serie de conclusiones que muestran la implicación de la teoría de las contingencias en el crecimiento, actualidad y marco ambiental de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, así como también se encontró una relación menor de lo que se esperaba, entre las decisiones internas que toman las organizaciones como la planeación estratégica y los factores externos que acontecen en el ambiente.

También se pudo evidenciar que existen diferentes patrones que guían a todas las organizaciones estudiadas teniendo en cuenta que en base al enfoque contingente más allá del objeto social de cada empresa todas deben procurarse ver los diferentes tipos de condiciones externas que las rodean, y para el caso de la ciudad de Tunja se pudo comprobar que no se le presta ningún cuidado a las condiciones ecológicas que presente el entorno, lo que quiere decir que las empresas están dejando de lado un factor tan importante como lo es el medio ambiente y el desarrollo sostenible que puedan tener a la par de su crecimiento o expansión.

Dentro de los resultados arrojados por la investigación se pudo concluir que las empresas sienten cierto grado de abandono por parte del gobierno nacional, en cuanto creen que este no genera las políticas necesarias para promover su crecimiento y expansión, este fenómeno se ve evidenciado según algunos empresarios en la subida generalizada de los impuestos y en el favorecimiento de las grandes compañías dejando a las empresas de carácter pequeño y mediano con muy poco margen de ganancias después de pagar sus tributaciones.

A continuación se puede apreciar las diferentes graficas que explican el comportamiento de las empresas, para lo cual se realizaron preguntas relacionadas estrictamente con el marco teórico y por ende con el enfoque contingente, de tal manera que las respuestas dadas por las empresas comerciales de la ciudad de Tunja muestran claramente la relación entre los principios del enfoque contingente y la visión que estas tienen sobre el mercado y su propia organización.

1. Periodo de tiempo que las empresas comerciales han desarrollado su actividad comercial.

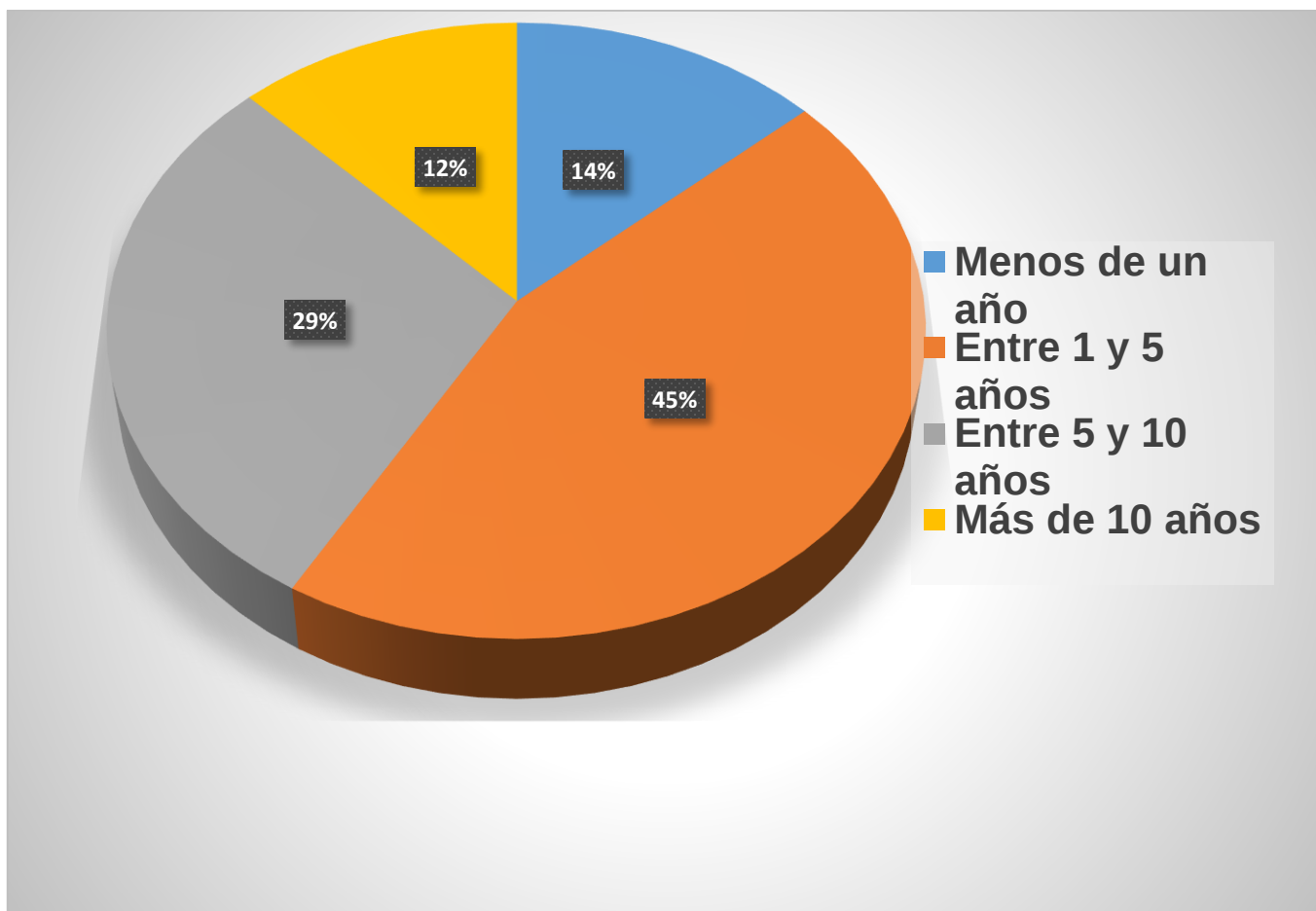


Figura 9.1

2. ¿Considera que la antigüedad de su organización es un factor clave para mantener su base de clientes? (teniendo en cuenta que la fidelización de los clientes depende de la experiencia que tenga la organización)

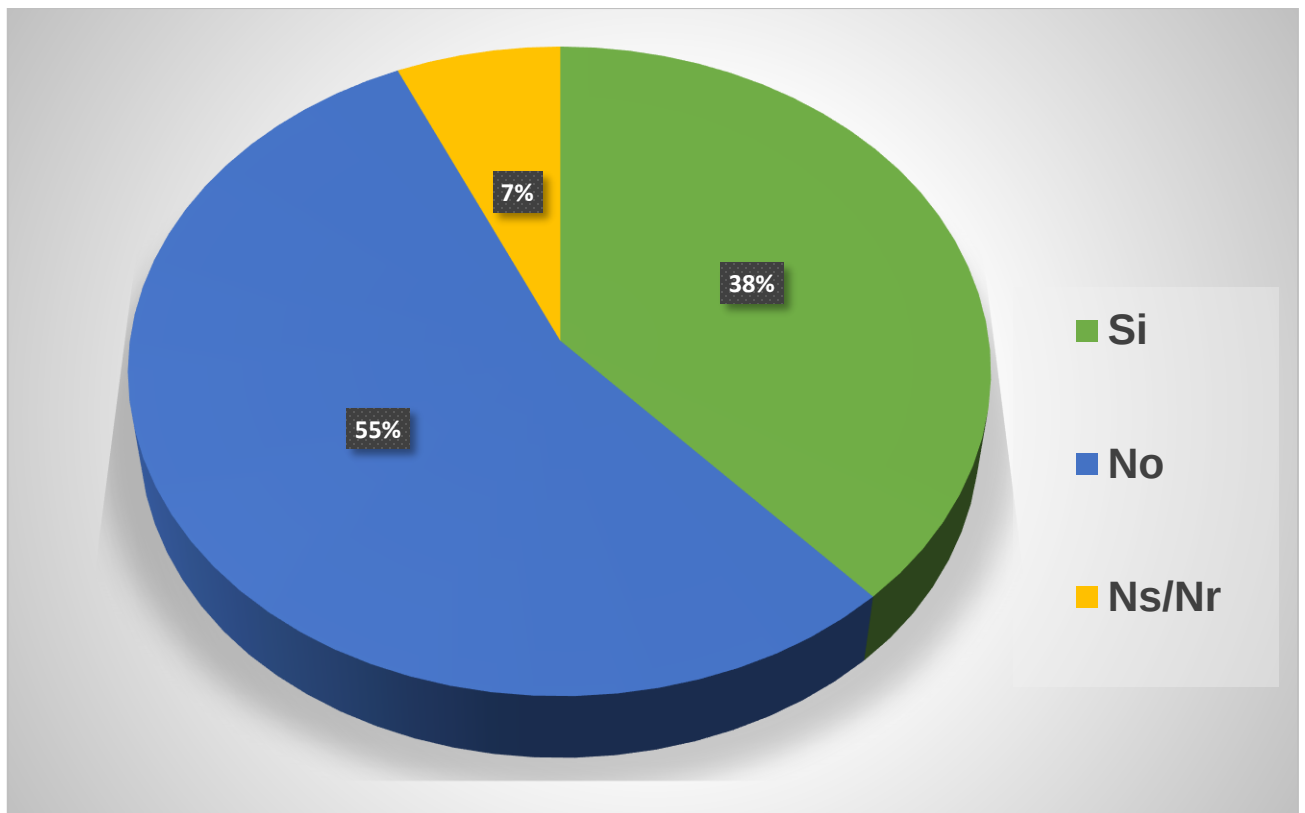


Figura 9.2

Teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones tienen una edad relativamente joven entre 1 y 5 años, se puede apreciar por qué no consideran que su antigüedad sea el factor más importante para mantener su base de clientes, por lo cual para un 55 % de estas empresas, eso pasa a ser un determinante menor. Solo un 7 % de las empresas encuestadas ha visto como preponderante que la antigüedad que estas tienen les brinda la experiencia necesaria para poder sostener su base de clientes.

3. ¿Considera usted que el crecimiento económico y poblacional de la ciudad de Tunja impulsa o promueve la expansión de su empresa?

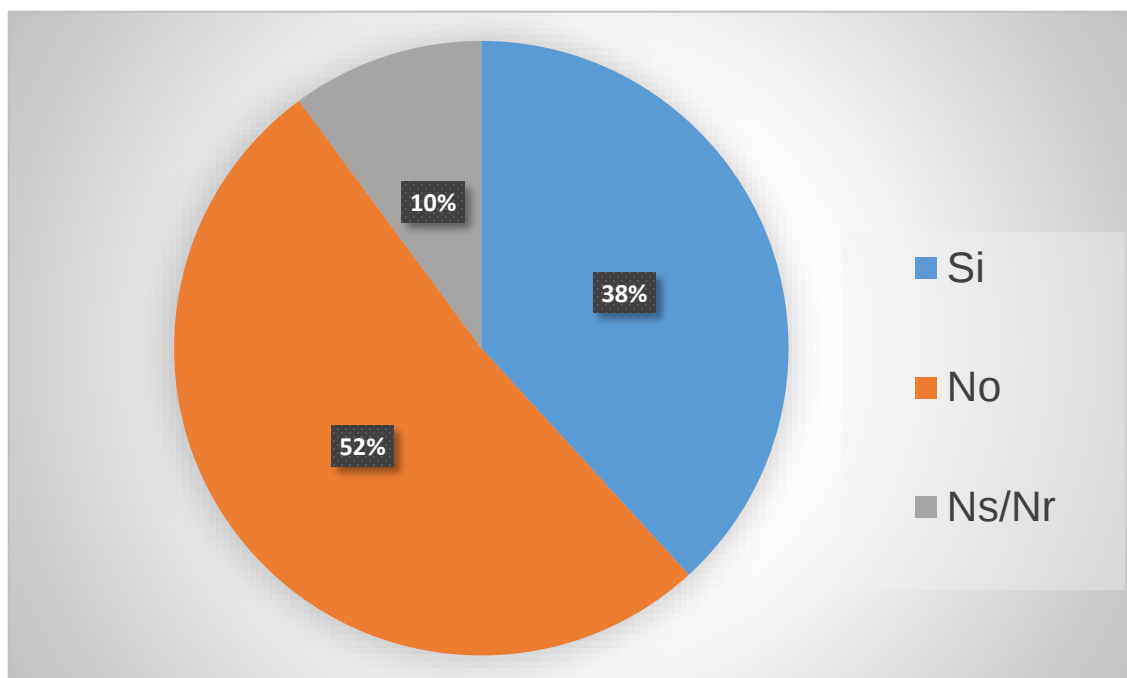


Figura 9.3

A partir de la revisión documental que se evidencia en el marco de referencia, se puede apreciar como la ciudad de Tunja ha tenido un crecimiento generalizado de su economía, pero el 52% de las empresas no consideran que este crecimiento sea suficiente para poder crecer de la manera que estas desean, aunque existe un participación considerable del 38% de las empresas encuestadas, que ven como un factor positivo la dinamización de la economía para poder implementar estrategias de expansión.

4. ¿Cuál de las siguientes condiciones externas considera que su organización debe tener en cuenta para poder sostenerse en el mercado? escoja la que considere más importante.

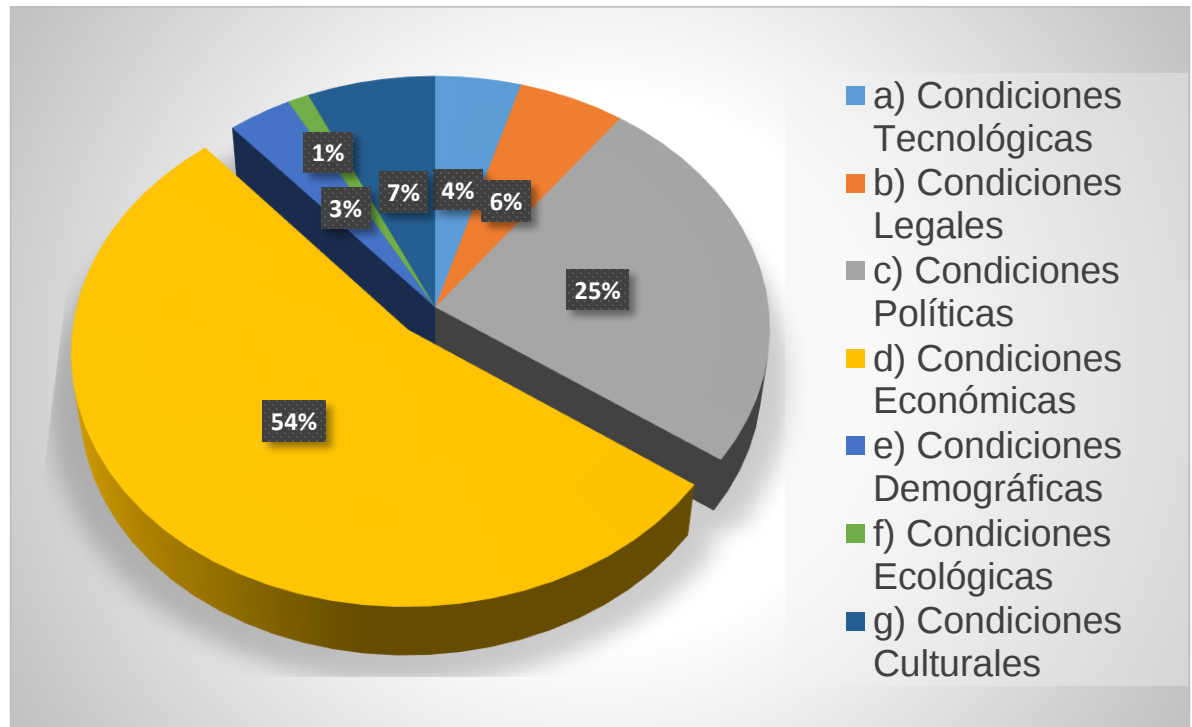


Figura 9.4

Con base en las condiciones externas que sugiere Richard Hall (1992), y que según su investigación son necesarias que la empresa deba tener en cuenta para mejorar sus prácticas empresariales, y modificar el proceso de toma de decisiones internamente, las empresas comerciales de la ciudad de Tunja consideran como más fundamental que las condiciones económicas del ambiente son las que pueden llegar a permitir su sostenibilidad en el mercado, dejando de lado las condiciones tecnológicas, demostrando que su existencia no está vinculada directamente a los avances tecnológicos, puesto que sus operaciones no tienen como base la tecnología. Lo que significa que las empresas de nuestra región no tienen incorporado el factor tecnológico dentro de su cadena de valor.

5. ¿El crecimiento económico que ha tenido el departamento de Boyacá ha beneficiado a su empresa?

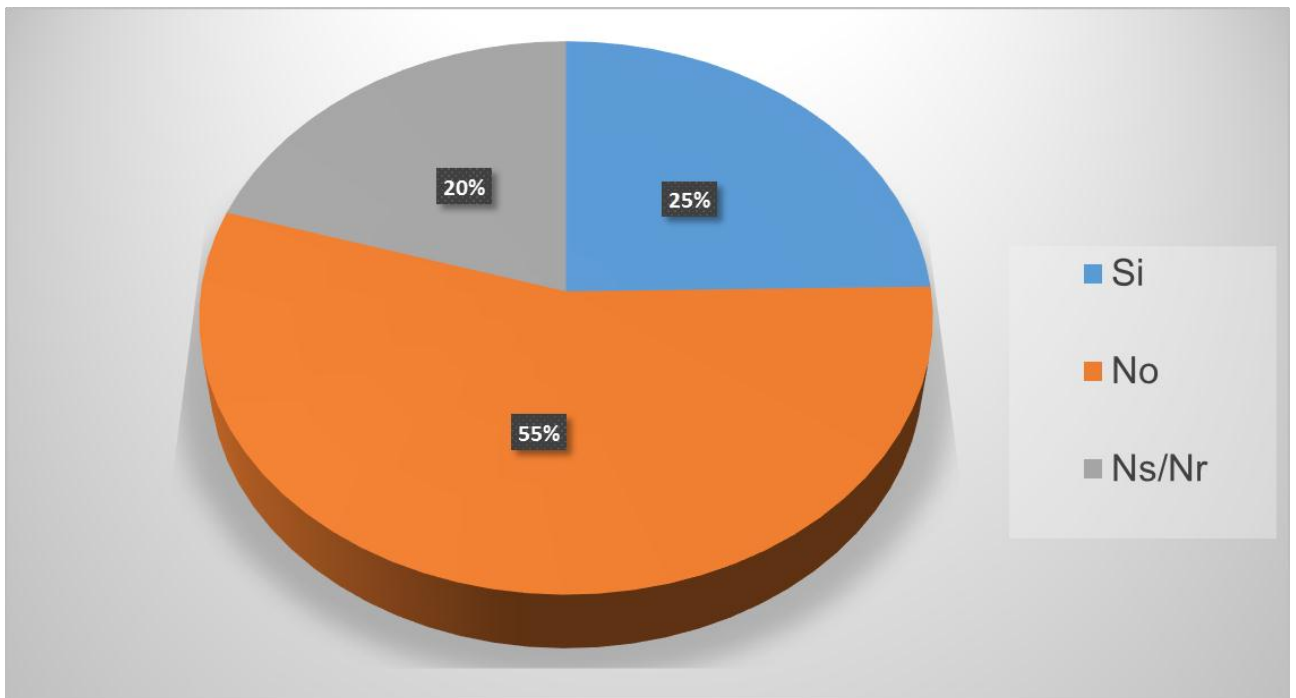


Figura 9.5

Según cifras consultadas de diferentes fuentes como Camacol, DANE y la Alcaldía de Tunja, además de artículos de prensa Tunja es una ciudad que ha presentado un crecimiento interesante en lo que se refiere a economía, vivienda y educación, pero las empresas comerciales de la ciudad de Tunja no perciben que este crecimiento las esté beneficiando de la manera como estas esperan, solo un 25% de las encuestadas ven que el crecimiento generalizado de la región en todos sus campos, ha traído cosas positivas a sus organizaciones. Lo anterior se coincide con que las empresas no están sacando ventaja del mercado en crecimiento que se les está presentando

6. ¿Su empresa varía, modifica o cambia el producto que ofrece, en respuesta a los acontecimientos económicos, sociales o políticos que suceden en el entorno?

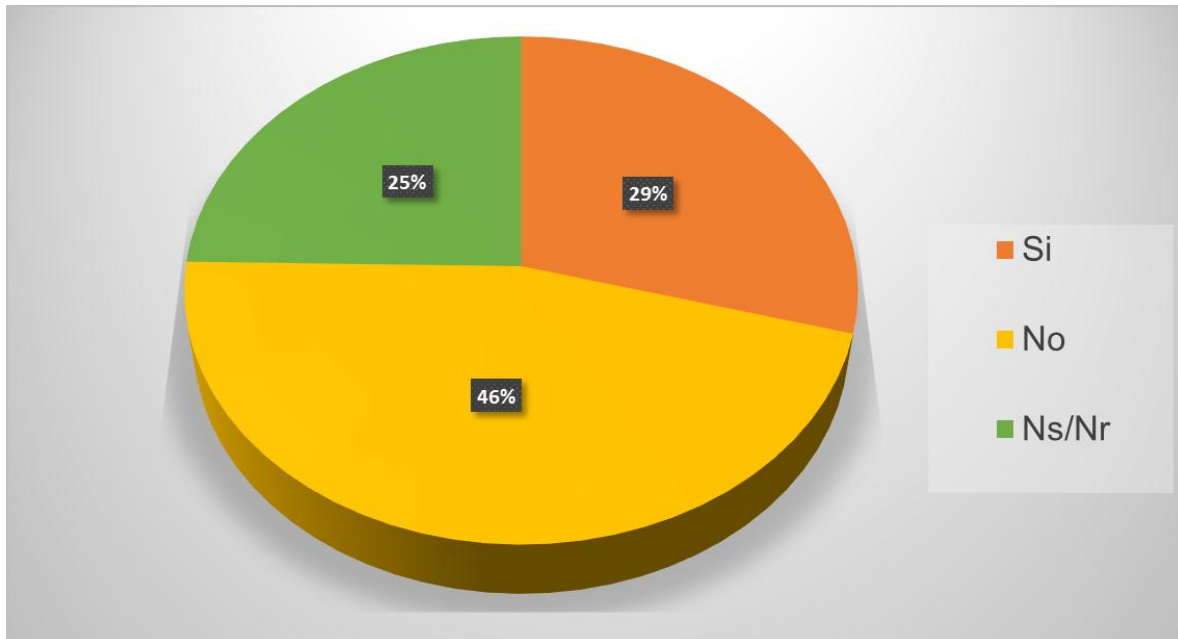


Figura 9.6

Como se puede ver en la tabulación obtenida, las empresas comerciales de la ciudad de Tunja no modifican sus productos, se concluye que tal vez por esa razón no han aprovechado el crecimiento de la economía boyacense, y ese no se ha visto evidenciado de manera positiva en sus organizaciones.

Lo anterior tiene una explicación ya que de acuerdo al enfoque contingente se hace necesario que las organizaciones entiendan el ambiente en el cual se desarrollan y modifiquen el producto o servicio en relación a los acontecimientos y transformaciones que afecten su entorno. Es decir la teoría contingencial propone cambiar el producto de la empresa de acuerdo a lo que las personas estén

demandando ya sea en su total contenido o de manera parcial, pero que vaya determinado por los cambios del exterior.

7. ¿Su empresa modifica su planeación estratégica en respuesta a los cambios que se suceden en el ambiente?

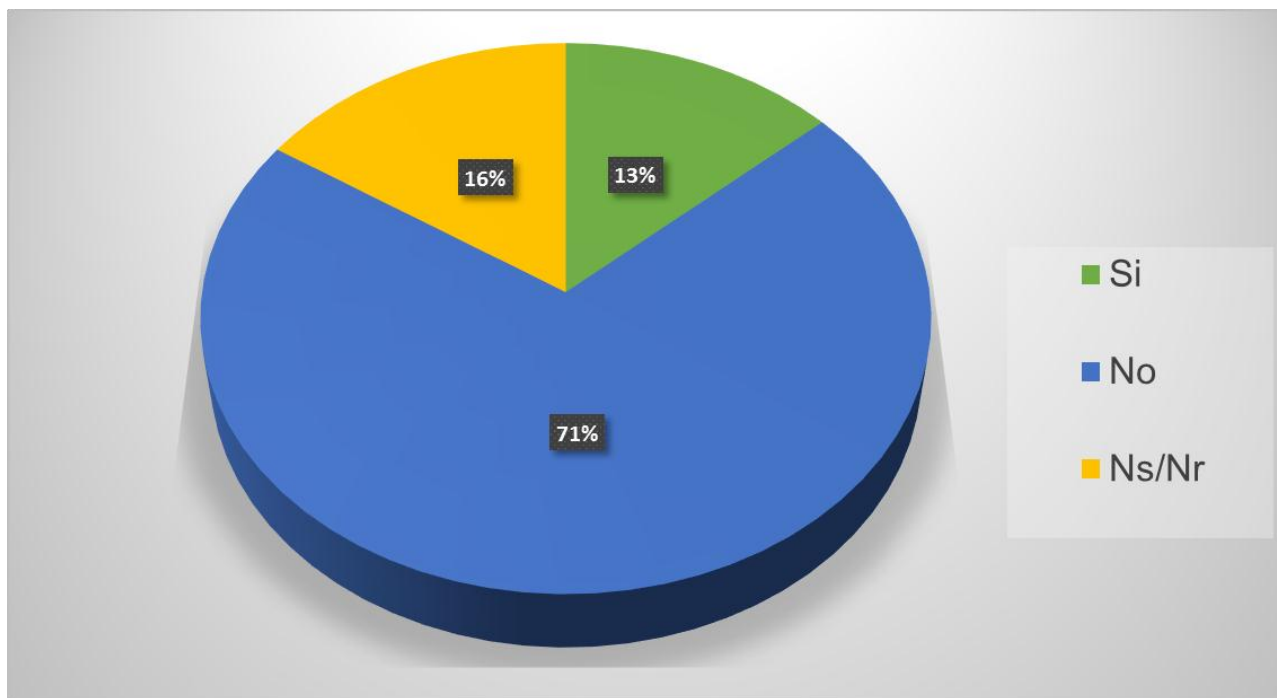


Figura 9.7

El propósito de esta pregunta al igual que la anterior, se refiere a la manera como las organizaciones toman sus decisiones internas en relación a los cambios externos, y se puede evidenciar como las empresas comerciales de la ciudad de Tunja no han modificado su planeación estratégica, es decir su misión, visión y objetivos, están desconectadas o aisladas del exterior, y no tienen relación con este, algo contradictorio con lo que sugieren autores como Woodward (1951) quien con base en que sus estudios consideran que debe ser primordial la alineación de los objetivos y políticas de la empresa para con los imprevistos que están sucediendo constantemente en el ambiente, de tal manera que así la carta

de navegación de la organización que es su planeación estratégica tenga sus fundamentos en las variables exógenas.

8. ¿A cuál de los siguientes ítems, su organización le debe su crecimiento? escoja el que considere más importante.

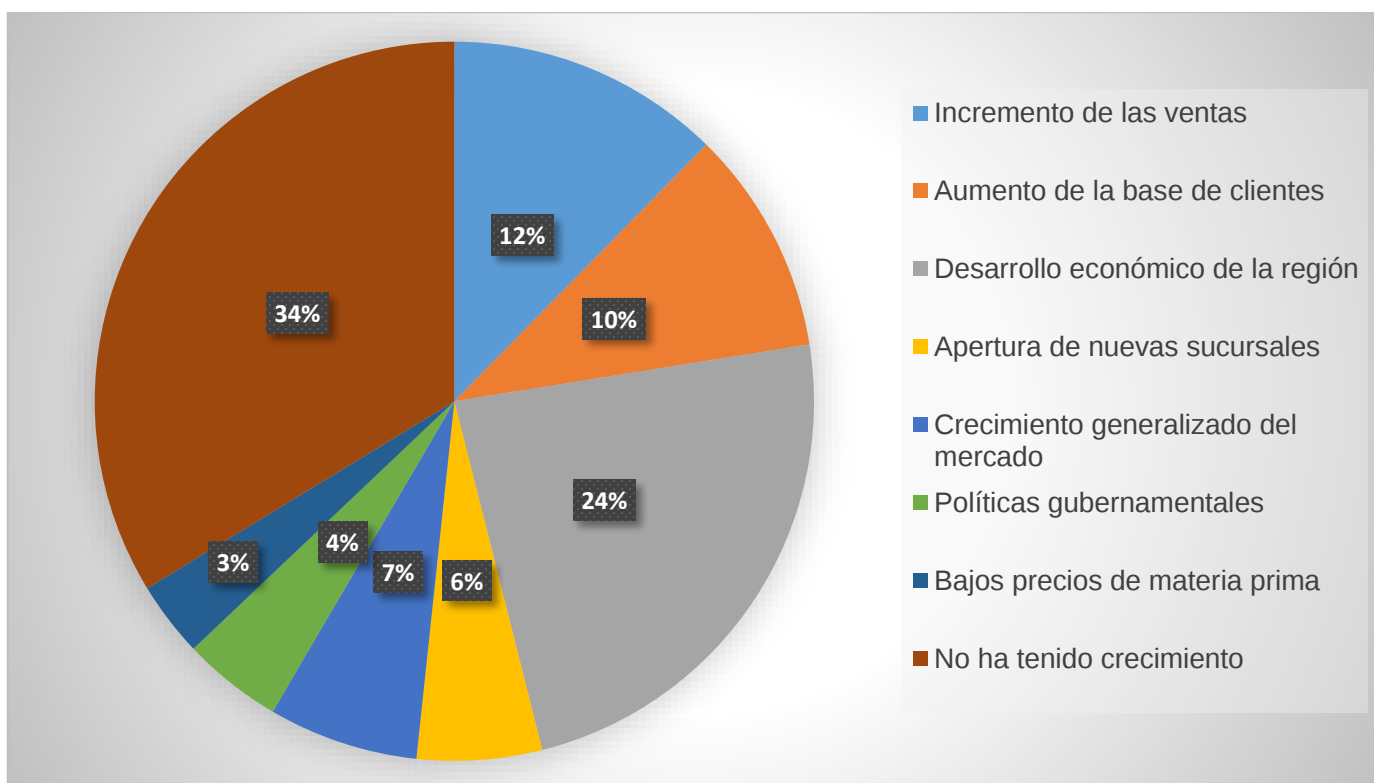


Figura 9.8

Dentro de los objetivos primordiales de esta pregunta estaba el conocer como las organizaciones perciben o sienten a que factores se ha debido su crecimiento, si es que lo han tenido, dentro de lo cual se puede ver las empresas que han podido aumentar su participación en el mercado, lo han logrado gracias al desarrollo económico de la región, seguido del incremento de las ventas, ítems que coinciden con el aumento de la demanda en la ciudad de Tunja. Por otro lado se puede evidenciar como un 34 % de las encuestadas consideran que no han tenido crecimiento, un porcentaje significativo teniendo en cuenta que las empresas

encuestadas son las de mayor tamaño en la ciudad y por lo tanto son las que afectan mayormente la economía de la región.

9. ¿Cómo empresario del sector comercial considera que el gobierno colombiano propende o genera políticas para impulsar el crecimiento en la región?

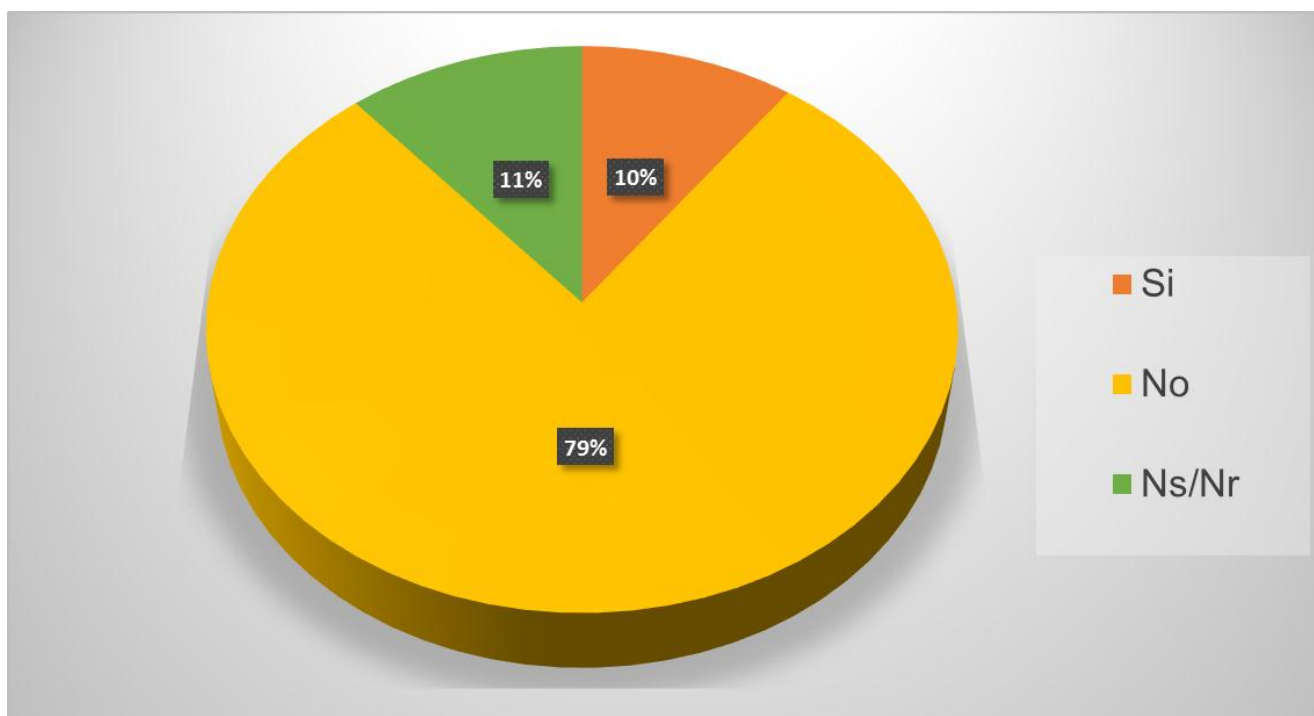


Figura 9.9

Esta grafica permite ver, que la mayoría de las empresas, creen que el gobierno no aporta lo suficiente en materia legislativa para que las organizaciones puedan crecer.

De acuerdo a las charlas informales y a lo observado en el momento de la aplicación del cuestionario, se pudo saber que los empresarios sugieren más ayudas económicas por parte del gobierno, entre tanto que el factor tributario sigue siendo la mayor traba para el crecimiento económico de una empresa.

10. ¿La llegada de nuevos competidores ha afectado el crecimiento de su organización?

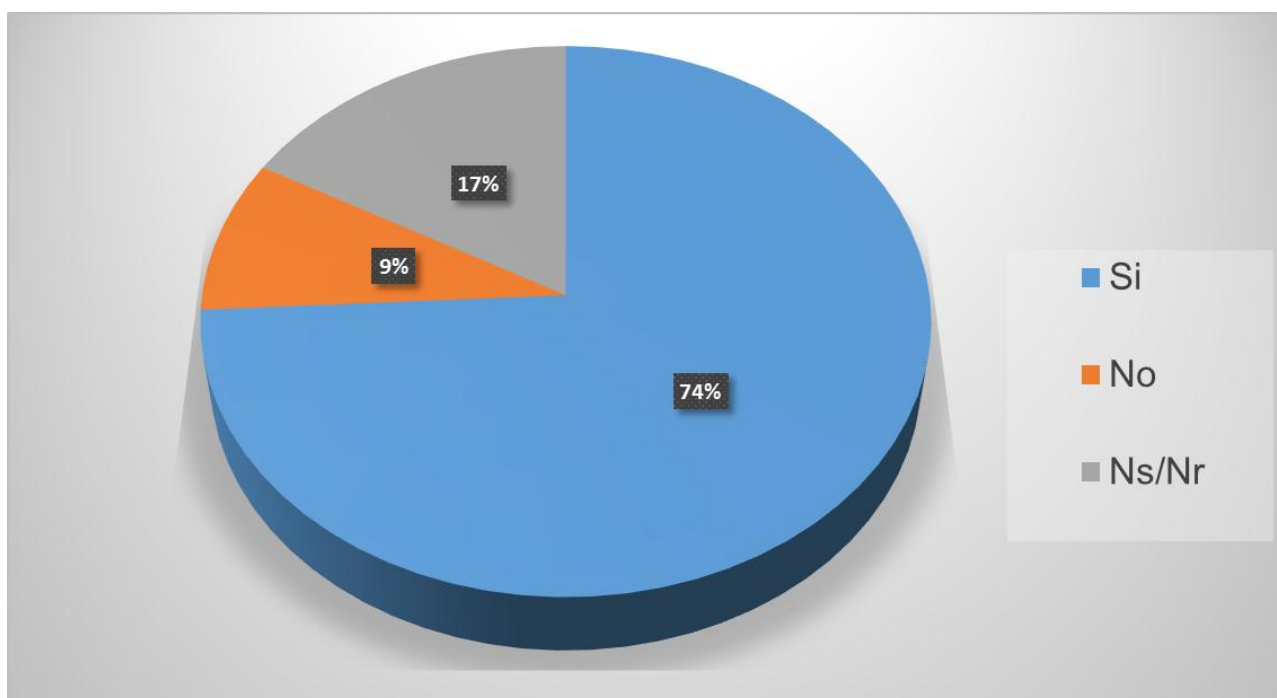


Figura 9.10

Dentro de los primeros interrogantes de esta investigación estaba ver qué opinión tenían los empresarios sobre la llegada de nuevas empresas al departamento, y según las cifras arrojadas por el estudio se puede ver que estos nuevos competidores han afectado de alguna manera a las organizaciones, y a sus posibilidades de crecimiento. Cabe aclarar que la llegada de nuevos competidores se da en parte gracias al aumento de la demanda de los consumidores, además del aumento poblacional de la ciudad de Tunja, siendo la comunidad estudiantil uno de los principales factores del crecimiento de estas cifras.

11. ¿Su empresa realiza cambios en su estructura organizacional en respuesta a los acontecimientos económicos, sociales o políticos que suceden en la región?

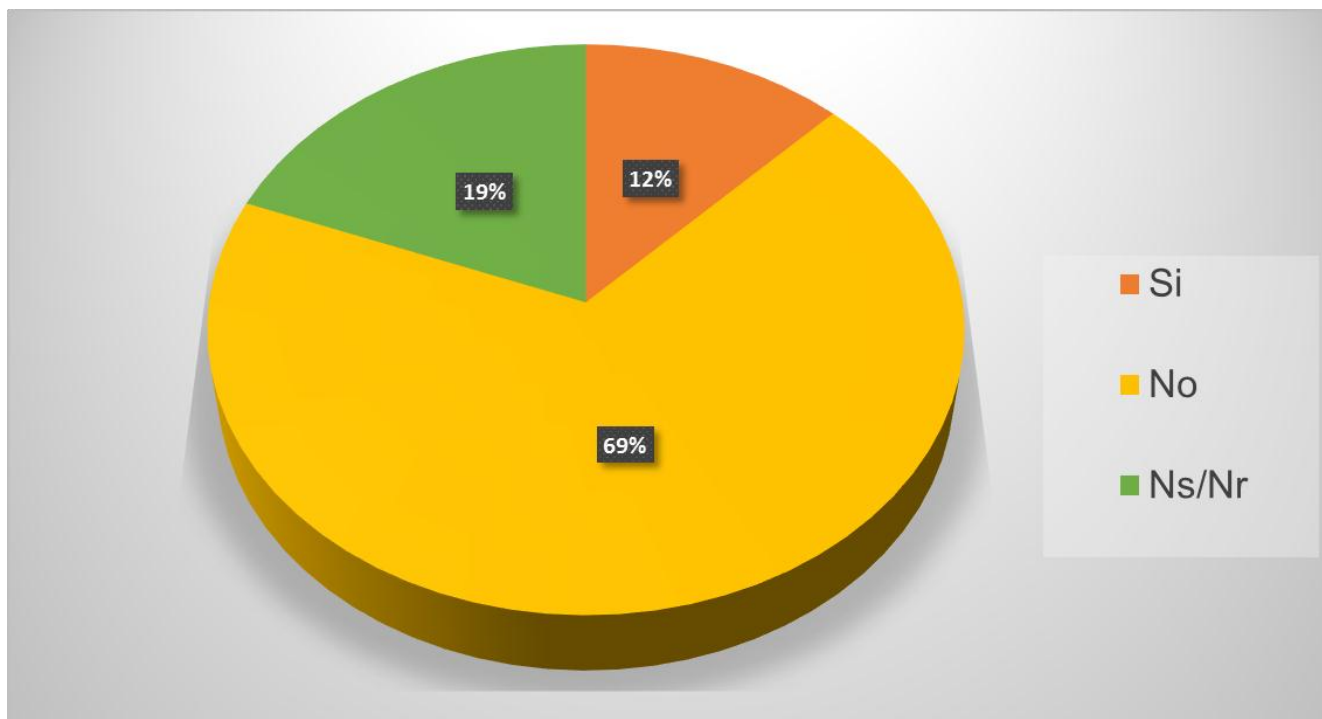


Figura 9.11

Con base en el enfoque contingente y sus principios aclarados en el marco teórico, se considera importante que las organizaciones modifiquen su estructura en relación a los cambios exteriores, y se evidencia que las empresas comerciales de la ciudad de Tunja no han puesto en práctica este postulado, tal vez razón por la cual no han tenido un desarrollo interno a la par del que ha venido gozando el departamento.

Esta pregunta es una de las grandes soluciones a lo planteado en un principio, ya que pese al crecimiento generalizado de la economía, las empresas no han sido capaces de beneficiarse por esto, porque no han seguido el modelo que expone la teoría de las contingencias.

12. ¿La llegada de grandes superficies comerciales, como Unicentro y Makro ha afectado las ventas de su empresa?

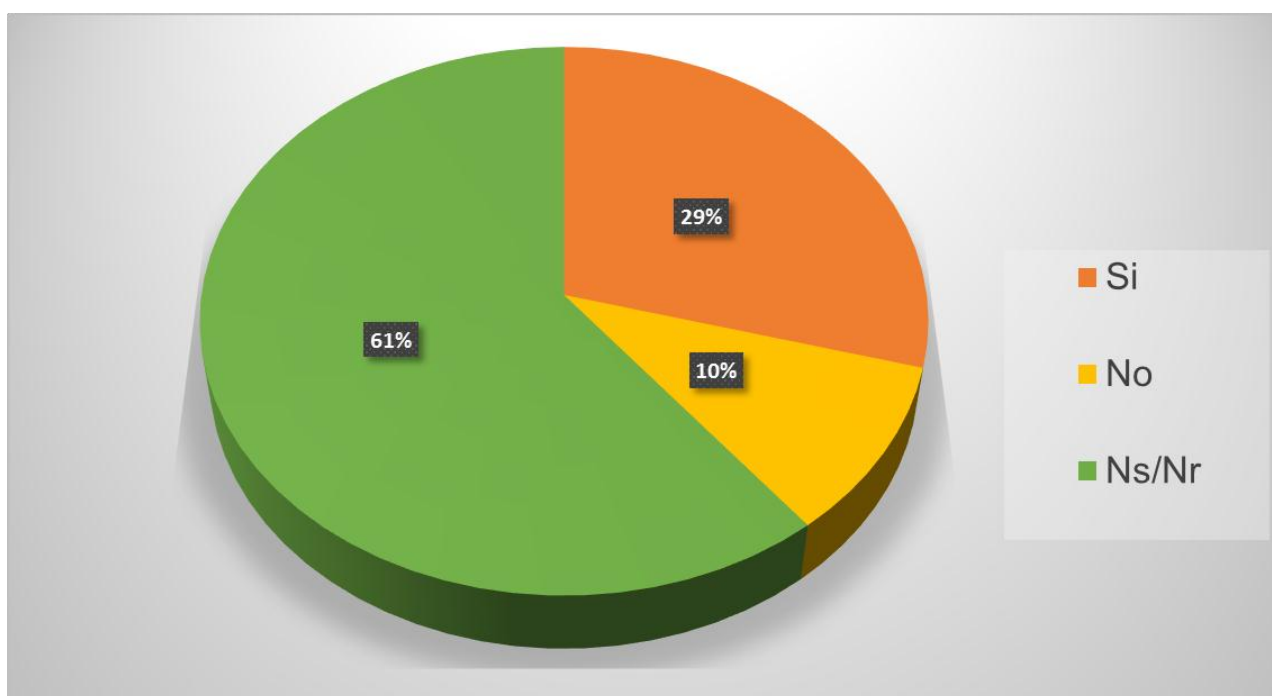


Figura 9.12

Esta grafica resume el desconocimiento de la comunidad empresarial en general acerca de cómo ha afectado la llegada de grandes superficies al departamento, seguramente por falta de estudios y de investigaciones al respecto, algo que deja muy mal parado a las organizaciones encargadas de recolectar y dar a conocer esta información, como las asociaciones de comerciantes y las instituciones gubernamentales.

También se puede concluir que el hecho de que no se sepa en qué porcentaje o en qué medida la llegada de estas transnacionales afecta a cada una de las organizaciones, evidencia la falta de preparación y planes de contingencia que tienen las empresas para mitigar estos sucesos.,

13. ¿Qué estrategias ha implementado su organización para poder sostener su posición en el mercado?

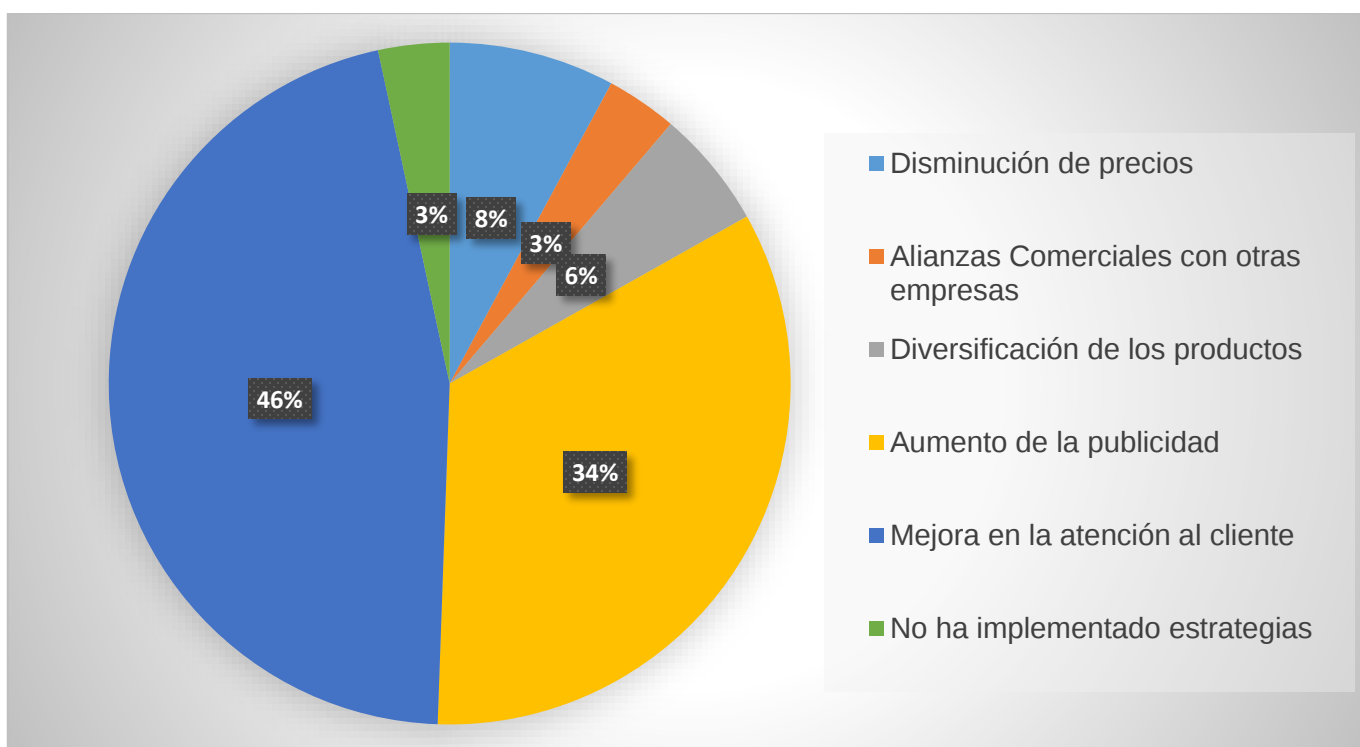


Figura 9.13

Dentro de las estrategias para poder mantener la participación en el mercado las empresas comerciales de la ciudad de Tunja se decidieron en su mayoría por la mejora de atención al cliente, y el aumento de la calidad en el servicio, se ha visto que estas estrategias son muy utilizadas tal vez porque implican un menor precio y una menor complejidad en su ejecución.

La implementación de estrategias por parte de las organizaciones para poder mantener su participación en el mercado, coincide con una parte de la teoría

contingencial, por lo que no se puede considerar que las empresas estén del todo aisladas del ambiente, esto se demuestra con el hecho de que solo un 3 % de las encuestadas no han implementado estrategias para mantener su participación en el mercado

14. Basado en su experiencia laboral el éxito de su organización está determinado en mayor medida por:

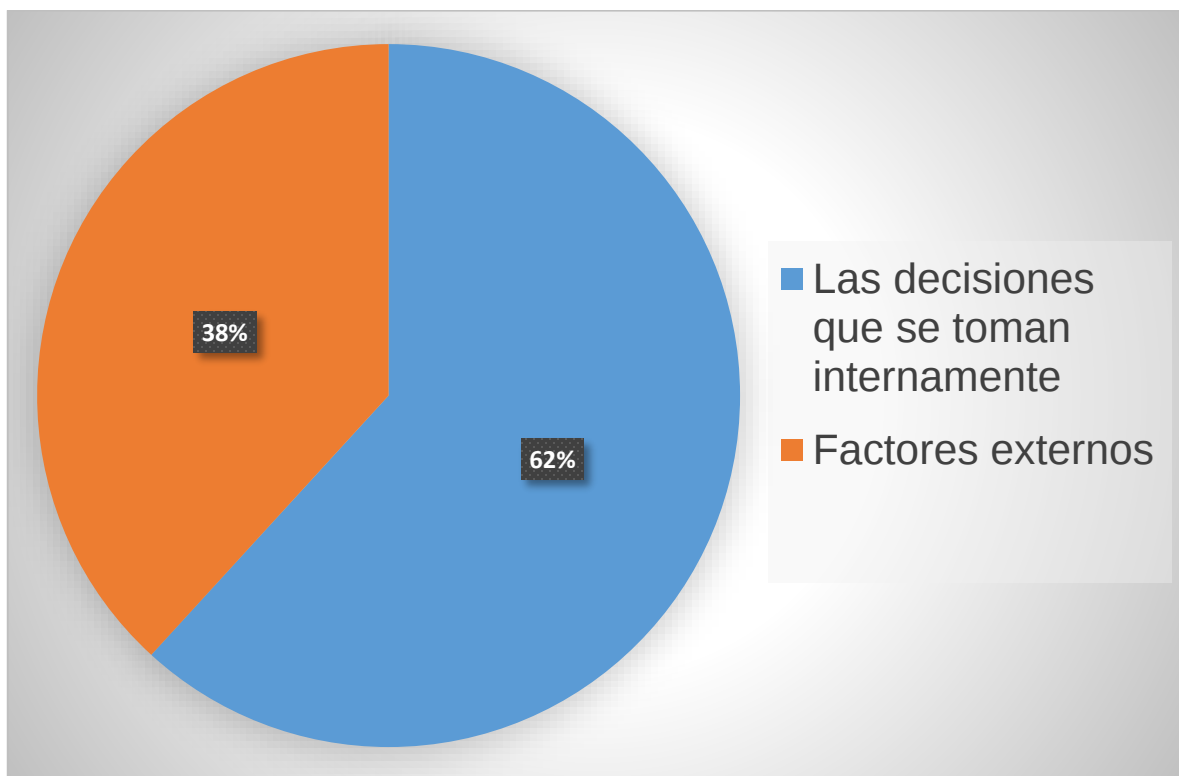


Figura 9.14

Esta grafica permite ver como las organizaciones consideran que las decisiones que toman estas son las que determinan su éxito, en contraposición a lo que sugiere la teoría de las contingencias, la cual describe claramente cómo se debe tener muy en cuenta que el ambiente de tarea y el ambiente general de la organización para poder tener un negocio prospero.

En retrospectiva tal vez por este pensamiento de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja acerca de que los factores externos no tienen una mayor importancia para su éxito, es que estas no han visto reflejado el crecimiento económico de la región en sus propias empresas.

10. CONCLUSIONES

Comparando el estudio que se ha realizado con el objetivo principal de la actual investigación se pudo concluir que existe un grado de relación mínimo entre el enfoque contingente y la actualidad o expansión que tienen las empresas del sector comercial de la ciudad de Tunja.

A continuación se muestran las conclusiones surgidas a partir de los objetivos específicos planteados en un principio.

- Los postulados del enfoque contingente que utilizan las organizaciones del sector comercial de la ciudad Tunja se evidencian en que las empresas si han adoptado estrategias para poder mantener su participación en el mercado como lo sugieren los autores citados en el marco teórico, siendo la mejora de atención al cliente y el aumento de la calidad en el servicio las principales estrategias. Además estos postulados se demuestran en las diferentes condiciones ambientales que según Richard Hall (1992), afectan a todas las organizaciones, y que se observa como la comunidad comercial de la ciudad de Tunja si ha tenido en cuenta, siendo las condiciones económicas exteriores las que mayor importancia tienen para las empresas en su camino de crecimiento o expansión en el mercado.
- Con base en la información recolectada sobre el sector comercial de la ciudad, se pudo determinar que la mayoría de estas empresas perciben que

la llegada de nuevos competidores si ha afectado su actividad económica, aunque no saben qué valor exacto su organización ha perdido o dejado de recibir con la llegada de estas nuevas organizaciones.

- Las empresas comerciales de la ciudad, tienen una gran oportunidad de crecimiento o expansión dentro de la región, pese a la llegada de nuevos competidores, ya que Tunja de acuerdo a lo investigado en la etapa de documentación, es una de las ciudades intermedias del país que mayores aportes le brindaran a la economía colombiana en los próximos 20 años basados en estudios de CAMACOL, organización que explica que el aumento de las superficies dedicadas al comercio ha crecido exponencialmente en las ciudades emergentes, dentro de las cuales esta Tunja, además según el gobierno nacional se está trabajando en proyectos de inversión de infraestructura y obras, que servirán para generar confianza en los empresarios y de esta manera se encuentren motivados para invertir en la región.
- En relación con la hipótesis planteada en un principio se determinó que la expansión de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, tiene cierto grado de dependencia respecto a la teoría de las contingencias, ya que las empresas han adoptado estrategias para poder mantener su posición en el mercado, como lo sugieren los autores del enfoque contingente, en contraposición por otro lado, estas empresas podrían presentar un mayor crecimiento si cambiaran o replantearan su producto, su planeación estratégica y su estructura organizacional en respuesta a los cambios que se suceden en el ambiente empresarial de la región, de esta manera se explica cómo a pesar del crecimiento económico que ha venido teniendo la ciudad, las empresas no han contado con la misma suerte, puesto que no

aplican todas las disposiciones que el enfoque contingente considera necesarias.

11. RECOMENDACIONES

- Para que los estudiantes que deseen realizar un proyecto de investigación como opción de grado tengan todas las herramientas necesarias es indispensable que la universidad cuente con mayor material bibliográfico, sobre nuevas tendencias y corrientes administrativas. puesto que sería de gran ayuda para poder adelantar las investigaciones.
- Para impulsar el deseo investigativo de los estudiantes, la universidad podría generar más espacios dentro de su programa académico, donde el alumno aprenda las técnicas básicas de investigación, y de esta manera se cree una cultura de la indagación y curiosidad, que facilite posteriormente la realización de una tesis o proyecto de grado

12. BIBLIOGRAFÍA

- Chandler, Alfred D, Jr. (1962) ***“Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”***, Washington D.C. Beard Books, reimpreso 2003, 465 páginas
- Donaldson, Lex (2001) ***“Teoría de la contingencia en las organizaciones”***, Sage publications, California, 344 páginas
- Ribeiro, Soriano Domingo (1998). ***“Asesoramiento en dirección de empresas: la consultoría”*** Díaz de Santos S. A, Madrid, 168 páginas
- Lawrence Paul, Lorsch Jay (1987), ***“La empresa y su entorno, Gestión e Innovación”*** Editorial: Plaza & Janés, Barcelona, 284 páginas.
- Hall, Richard (1992) ***“Organizaciones, Estructuras Y Procesos”*** Prentice Hall, Tercera Edición, México D.F. PP. 52-74.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, P. (2003) ***“Metodologías de la Investigación”*** McGraw-Hill, México, 505 páginas.

- Menguzzato, M. Y Renau, J.J. (1991): “**La dirección estratégica de la empresa**” Editorial Ariel. Barcelona, 90Páginas.
- Steven C. WheelwrightRobert H. Hayes (1985) “**Competing Through Manufacturing**” Harvard Bussines Review.
- George Jr Claude y Lourdes Álvarez (2005) “**Historia del pensamiento administrativo**” Pearson Education, México D.F.344 Páginas.

INFOGRAFÍA

Rodríguez Sonia Dasí, Martínez Pérez Juan Francisco, (2011) *TEORÍAS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_133-144__07D1CCFB9C02ED5E7F09C31A3C5AF13A.pdf

Boyacainforma.com (26 de Marzo de 2014) *ACUERDO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO URBANO DE LA CIUDAD DE TUNJA*
Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de http://www.boyacainforma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1889:acuerdo-estrategico-para-el-desarrollo-urbano-de-la-ciudad-de-tunja&catid=53:principal

Normas APA (2016) Recuperado el 08 de Febrero de 2016 de <http://normasapa.com/formato-apa-presentacion-trabajos-escritos/>

13. ANEXOS

13.1 Modelo De Cuestionario

LA TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS Y SU IMPLICACIÓN EN LA ACTUALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE LA CIUDAD DE TUNJA, BOYACÁ.

El siguiente cuestionario tiene como propósito indagar sobre la actualidad de las empresas comerciales de la ciudad de Tunja, cualquier información que suministre será privada y solo será usada para propósitos de la presente investigación la cual tiene fines exclusivamente académicos.

Empresa _____ **Ciudad** _____

Teléfono: _____ **Dirección** _____ **Nombre De La Persona Quien Responde**

Cargo _____

1. ¿Cuánto tiempo su empresa lleva desarrollando su actividad comercial?

Menos de un año _____

Entre 1 y 5 años _____

Entre 5 y 10 años _____

Más de 10 años _____

2. ¿Considera que la antigüedad de su organización es un factor clave para mantener su base de clientes? (teniendo en cuenta que la fidelización de los clientes depende de la experiencia que tenga la organización)

Si _____

No _____

Ns/Nr _____

3. ¿Considera usted que el crecimiento económico y poblacional de la ciudad de Tunja impulsa o promueve la expansión de su empresa?

Si _____

No _____

Ns/Nr _____

4. ¿Cuál de las siguientes condiciones externas considera que su organización debe tener en cuenta para poder sostenerse en el mercado? escoja la que considere más importante.

a) Condiciones Tecnológicas ____
b) Condiciones Legales ____
c) Condiciones Políticas ____
d) Condiciones Económicas ____
e) Condiciones Demográficas ____
f) Condiciones Ecológicas ____
g) Condiciones Culturales ____

5. ¿El crecimiento económico que ha tenido el departamento de Boyacá ha beneficiado a su empresa?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

6. ¿Su empresa varía, modifica o cambia el producto que ofrece, en respuesta a los acontecimientos económicos, sociales o políticos que suceden en el entorno?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

7. ¿Su empresa modifica su planeación estratégica en respuesta a los cambios que se suceden en el ambiente?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

8. ¿A cuál de los siguientes ítems, su organización le debe su crecimiento? escoja el que considere más importante.

Incremento de las ventas ____

Aumento de la base de clientes ____

Desarrollo económico de la región ____

Apertura de nuevas sucursales ____

Crecimiento generalizado del mercado ____

Políticas gubernamentales ____

Bajos precios de materia prima ____

No ha tenido crecimiento ____

9. ¿Cómo empresario del sector comercial considera que el gobierno colombiano propende o genera políticas para impulsar el crecimiento en la región?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

10. ¿La llegada de nuevos competidores ha afectado el crecimiento de su organización?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

11. ¿Su empresa realiza cambios en su estructura organizacional en respuesta a los acontecimientos económicos, sociales o políticos que suceden en la región?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

12. ¿La llegada de grandes superficies comerciales, como Unicentro y Makro ha afectado las ventas de su empresa?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

13. ¿Qué estrategias ha implementado su organización para poder sostener su posición en el mercado?

Disminución de precios ____

Alianzas Comerciales con otras empresas ____

Diversificación de los productos ____

Aumento de la publicidad ____

Mejora en la atención al cliente ____

No ha implementado estrategias ____

14. Basado en su experiencia laboral el éxito de su organización está determinado en mayor medida por:
Las decisiones que se toman internamente ____

Factores externos ____

15. ¿El crecimiento económico de la región es suficiente para impulsar la expansión de su empresa?

Si ____

No ____

Ns/Nr ____

¡Gracias por su colaboración!

13.2 Formato Solicitud de Datos de las Empresas Comerciales de la Ciudad De Tunja a la Cámara De Comercio.

FORMATO INFORMACION COMERCIAL OFICINA DE SISTEMAS Y SOPORTE TECNICO				Codigo	SST-RG-007
				Fecha:	10/14/2014
				Version	Pagina
				7	1 de 2

DATOS USUARIO					
Tipo Solicitante	Particular	☒	Estudiante y/o Afiliado	Ent. Fiscalizador	Interno
Nombre y Apellidos	JUAN SEBASTIAN VERA			C.C ó NIT	1049627846
Email	sebastian.vera.gamba@gmail.com			Teléfono	3219035531
Tipo Solicitud	Personal	☐	Virtual	Email	☐

PARAMETROS INFORMACION					
Tipo Empresa:	Per. Natural	☒	Establecimiento	Per. Jurídicas	Esal
Ubicación	Jurisdicción	☒	Municipio(s)	Tunja	
Tamaño	Micro	☒	Pequeña	Mediana	☒ Grande
Actividad Económica:	comercio al por mayor y al menor				

Fines de la Información	investigacion universitaria				
-------------------------	-----------------------------	--	--	--	--

Página 1

Firma Solicitante		Firmado Virtualmente					
Radicación	18	02	2016 10:35	Respuesta		Entrega	
Radicado a:		Radicado Virtual			Recibido por:		
CALIDAD DEL SERVICIO							

FORMATO INFORMACION COMERCIAL OFICINA DE SISTEMAS Y SOPORTE TECNICO				Codigo	SST-RG-007
				Fecha:	10/14/2014
				Version	Pagina
				7	1 de 2

DATOS USUARIO					
Tipo Solicitante	Particular	☒	Estudiante y/o Afiliado	Ent. Fiscalizador	Interno
Nombre y Apellidos	JUAN SEBASTIAN VERA			C.C ó NIT	1049627846
Email	sebastian.vera.gamba@gmail.com			Teléfono	3219035531
Tipo Solicitud	Personal	☐	Virtual	Email	☐

PARAMETROS INFORMACION					
Tipo Empresa:	Per. Natural	☒	Establecimiento	Per. Jurídicas	Esal
Ubicación	Jurisdicción	☒	Municipio(s)	Tunja	
Tamaño	Micro	☒	Pequeña	Mediana	☒ Grande
Actividad Económica:	comercio al por mayor y al menor				

Fines de la Información	investigacion universitaria				
-------------------------	-----------------------------	--	--	--	--

Página 1

Firma Solicitante		Firmado Virtualmente					
Radicación	18	02	2016 10:35	Respuesta		Entrega	
Radicado a:	Radicado Virtual				Recibido por:		
CALIDAD DEL SERVICIO							

13.3 Base de datos suministrada por la cámara de comercio de Tunja, acerca de las empresas comerciales de la ciudad.

1	MATRIC	PROPC	ORGAN	CATEG	EST-MA	EST_D	RAZON SOCIAL	CLASE	IDENTIF	INIT	FEC-MA	FEC-RE	ULT-AN	FEC-CA	FEC-CC	FEC-DI	FEC-LK	FEC-VI	DIR-CO	BARRIO	MUN-CI	IERCIAL
13	100656		2	0	MA		6 AGROACTIVA JVR		0		20090609	20150520	2015							CALLE 47 00201 - S/ 15001 - TUNJA		
29	101220		2	0	MA		6 ARKATEC		0		20090722	20150311	2015							CARRERA 00114 - S/ 15001 - TUNJA		
47	102082		2	0	MA		6 VITAL PHARMA		0		20090929	20150331	2015							CALLE 20 00075 - CE 15001 - TUNJA		
53	102371		2	0	MA		6 COMERCIALIZADORA BIG S A S		0		20091026	20150326	2015							CARRERA 00099 - EL 15001 - TUNJA		
58	102553		2	0	MA		6 CORTINAS EL ENCANTO A3		0		20091110	20150303	2015							CARRERA 00011 - M/ 15001 - TUNJA		
67	102989		2	0	MA		6 DISTRIBUIDORA MEGABOY		0		20100106	20150702	2015							CARRERA 00144 - LC 15001 - TUNJA		
92	104190		2	0	MA		6 C.P.S. MELTEC DE ORIENTE - COMCEL		0		20100310	20150313	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		
100	104747		2	0	MA		6 MULTITONER & MULTIPAPELES		0		20100409	20150306	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		
105	104997		2	0	MA		6 AGROPALISA TJ		0		20100413	20150330	2015							CARRERA 00114 - S/ 15001 - TUNJA		
109	105345		2	0	MA		6 DISTRIBUCIONES CARAVANA DEL EXITO		0		20100526	20150330	2015							CARRERA 00097 - P/ 15001 - TUNJA		
134	106235		2	0	MA		6 CIGARRERIA PUB'S		0		20100803	20150328	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		
167	107841		2	0	MA		6 COMERCIALIZADORA SURAGRO		0		20110113	20150311	2015							AVENIDA 00114 - S/ 15001 - TUNJA		
175	108149		2	0	MA		6 GRANOS Y SEMILLAS		0		20110131	20150319	2015							CALLE 7 00114 - S/ 15001 - TUNJA		
199	108954		2	0	MA		6 SEGUNDO JOAQUIN ACEVEDO VIASUS		0		20110314	20150528	2015							CALLE 5 00102 - S/ 15001 - TUNJA		
211	109294		2	0	MA		6 DISTRIBUCIONES SOL		0		20110329	20150330	2015							CARRERA 00092 - S/ 15001 - TUNJA		
229	110238		2	0	MA		6 DEPOSITO DE MATERIALES EL DORADO A.E.		0		20110531	20150326	2015							CARRERA 00071 - EL 15001 - TUNJA		
233	110445		2	0	MA		6 AGROPROTECCION		0		20110620	20150324	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		
241	110807		2	0	MA		6 A - ZERO		0		20110715	20150331	2015							AVENIDA NORTE PA 15001 - TUNJA		
252	111389		2	0	MA		6 MULTIOBRAS SISTEMA DRYWALL TUNJA		0		20110906	20150403	2015							CALLE 17 00076 - EL 15001 - TUNJA		
262	112114		2	0	MA		6 GARCIA Y FUERTE		0		20111111	20150327	2015							AVENIDA 00064 - LA 15001 - TUNJA		
302	114942		2	0	MA		6 EL HOSPITALARIO DROGUERIA Y ALMACEN		0		20120403	20150617	2015							CALLE 20 00075 - CE 15001 - TUNJA		
324	115864		2	0	MA		6 AP DISTRIBUCIONES Y SOLUCIONES		0		20120606	20150328	2015							CALLE 11 00095 - AC 15001 - TUNJA		
503	121107		2	0	MA		6 PIELES EL TREBOL JORGE HIGUERA		0		20130222	20150213	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		
515	121583		2	0	MA		6 COMERCIALIZADORA DE TOMATES MIC		0		20130314	20150326	2015							CALLE 5B 00113 - S/ 15001 - TUNJA		
524	121875		2	0	MA		6 INVERSIONES BOGA		0		20130322	20150325	2015							CARRERA 00022 - S/ 15001 - TUNJA		
593	124316		2	0	MA		6 HEALTH WORLD		0		20130726	20150330	2015							AVENIDA 00029 - CC 15001 - TUNJA		
597	124488		2	0	MA		6 QUIMEDIC		0		20130805	20150715	2015							CARRERA 2B 41A-2 15001 - TUNJA		
606	124970		2	0	MA		6 RC FERRETERIA DISTRIBUCIONES SAS TUNJA		0		20130910	20150330	2015							CARRERA 00163 - V 15001 - TUNJA		
677	127458		2	0	MA		6 COMDELCO ELECTRICOS		0		20140225	20150325	2015							CARRERA 00028 - JC 15001 - TUNJA		
705	128410		2	0	MA		6 NORMEDIC IMPORTS		0		20140401	20150617	2015							CARRERA 00064 - LA 15001 - TUNJA		
721	128893		2	0	MA		6 DISANDINA BOYACA		0		20140429	20150331	2015							CR 11 8 200001 - LC 15001 - TUNJA		
794	131273		2	0	MA		6 COMERCIAL DEKO		0		20140909	20150330	2015							CALLE 19 00075 - CE 15001 - TUNJA		
927	134418		2	0	MA		6 VIDRIERIA Y MARQUETERIA VIMAR		0		20150326	20150326	2015							CALLE 18 13 106 SA 15001 - TUNJA		
962	134982		2	0	MA		6 SEMBRAMOS Y COMERCIALIZAMOS LTDA BOYACA		0		20150424	20150424	2015							CARRERA 8 1A 60 S 15001 - TUNJA		
1042	136403		2	0	MA		6 KASAW DISTRICIONES		0		20150717	20150717	2015							CARRERA 00001 - LC 15001 - TUNJA		
1069	137038		2	0	MA		6 AMBIENTES CERAMICOS LTDA SALA 3		0		20150827	20150827	2015							TRANSVERSAL 14 2 15001 - TUNJA		
1081	137191		2	0	MA		6 CORTINAS EL ENCANTO A4		0		20150904	20150904	2015							CALLE 19 12 13 SO 15001 - TUNJA		
1089	137192		2	0	MA		6 CORTINAS EL ENCANTO A5		0		20150904	20150904	2015							CARRERA 00075 - CE 15001 - TUNJA		