



Propuesta de fortalecimiento del modelo organizacional y la creación de valor compartido en empresas beneficiarias del programa Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 - 2018

Albadan Roa Jesús Danilo

Duque Chacón Fabián Felipe

Facultad de ciencias administrativas, Corporación Universitaria Minuto de Dios

Nota del autor

Albadan Roa Jesús Danilo: [jalbadanroa@uniminuto.edu.co](mailto:jalbadanroa@uniminuto.edu.co)

Duque Chacón Fabián Felipe: [fduquechaco@uniminuto.edu.co](mailto:fduquechaco@uniminuto.edu.co)

La correspondencia relacionada con el presente proyecto debe ser dirigida al tutor a cargo Helman Eduardo Carrillo, Departamento de investigación, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Carrera 36 No. 5A, Cl. 21 Sur, Villavicencio, Meta.

Contacto: [hcarrillog1@uniminuto.edu.co](mailto:hcarrillog1@uniminuto.edu.co)

## **Dedicatoria**

*Dedico este triunfo de forma especial a mi familia la cual ha construido y fortalecido mi temple dando como resultado el profesional que ahora soy, a mis amigos en la carrera que fueron fuente de motivación para seguir mi rumbo y a mis maestros que forjaron una mentalidad crítica de la realidad y a la institución por ser la base estructural de profesionales como yo.*

## **Agradecimientos**

Gracias a nuestros padres por haber sido fuente de disciplina, amor y comprensión, pero principalmente ser la razón por la cual hemos llegado aquí, al economista Helman Eduardo Carrillo García por haber sido de vital ayuda en la construcción de este proyecto, su resiliencia, constancia y guía, de igual modo queremos dar un especial agradecimiento aquellas compañías que participaron en esta investigación y que abrieron sus puertas al dialogo, estas son Hallacas Camarita, Veronika, Carnes Baqueano y Cheer Plaining Training Center, que aún en los momentos más difíciles por la pandemia siguieron luchando para sostenerse en el mercado.

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
1 Planteamiento del Problema.....	13
2 Formulación del Problema.....	16
2.1 Objetivo Principal .....	16
2.2 Objetivos Específicos.....	16
3 Justificación.....	17
4 Marco Referencial.....	18
4.1 Marco Legal e Institucional.....	18
4.1.1 Ley 789 de 2002.....	19
4.1.2 Otras Leyes y Normas que Rigen Fondo Emprender.....	20
4.2 Marco Conceptual .....	21
4.3 Marco Teórico.....	25
4.3.1 El perfil empresarial del siglo XXI.....	25
4.3.2 De la responsabilidad social corporativa al valor compartido .....	28
4.4 Antecedentes .....	30

5	Tipo de Investigación.....	32
5.1	Muestra.....	33
5.2	Técnicas de recolección .....	34
5.3	Procedimiento.....	35
6	Análisis de Datos.....	37
6.1	Análisis del modelo organizacional .....	37
6.1.1	Estructura Organizacional Carnes Baqueano.....	43
6.1.2	Estructura Organizacional Hallacas Camarita .....	43
6.1.3	Estructura Organizacional Veronika .....	44
6.1.4	Estructura Organizacional Cheer Planet Training Center .....	45
6.1.5	Análisis FODA.....	45
6.2	Resumen de los hallazgos .....	52
7	Propuesta de fortalecimiento empresarial.....	56
7.1	Propuesta A: Modelo organizacional para el siglo XXI .....	56
7.2	Propuesta B: De la responsabilidad social al valor compartido .....	61
8	Conclusiones.....	64
9	Recomendaciones.....	67
10	Bibliografía.....	70
	Anexos.....	80

## ***Lista de tablas***

*Tabla 1: Enfoque organizacional de las 4 empresas objeto de estudio 37*

*Tabla 2: Análisis FODA Carnes Baqueano 46*

*Tabla 3: Análisis FODA empresa Hallacas Camarita 47*

*Tabla 4: Análisis FODA empresa Veronika 49*

*Tabla 5: Análisis FODA empresa Cheer Planet Training Center 51*

*Tabla 6: Resumen de hallazgos 54*

*Tabla 7: Propuesta de mejora del modelo organizacional para las cuatro empresas 56*

*Tabla 8 Análisis RSC de las empresas participantes FES Villavicencio (2015-2018) 61*

## Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1: Estructura lineal carnes Baqueano</i> .....	43
<i>Ilustración 2: Estructura lineal Hallacas Camarita</i> .....	44
<i>Ilustración 3: Estructura lineal empresa Veronika</i> .....	44
<i>Ilustración 4: Estructura línea Empresa Cheer Planet Training Center</i> .....	45
<i>Ilustración 5: Collage con fotos de la visita a Hallacas Camarita</i> .....	87
<i>Ilustración 6: collage con fotos de sitios cerrados por la cuarentena</i> .....	87
<i>Ilustración 7: Aplicación de encuesta a gerente de Veronika</i> .....	88

**Lista de anexos**

Anexo 1: Acta de consentimiento informado.....	800
Anexo 2: Modelo de encuesta para prueba piloto.....	811
Anexo 3: Fotografías visita Hallacas Camarita.....	877
Anexo 4: Fotografías visita a sitios que han sido cerrados por la pandemia .....	877
Anexo 5: Fotografías visita Veronika .....	888
Anexo 6: Recursos Audiovisuales .....	88
Anexo 7: Documentos Excel con las empresas participantes del Fondo Emprender (2015 – 2018) .....	89
Anexo 8: Solicitud de datos a Fondo Emprender Radicado y Respuesta .....	889

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación consistió en la elaboración de una propuesta para el fortalecimiento del modelo organizacional y la creación de valor compartido en cuatro empresas beneficiarias del Fondo Emprender SENA, durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2015 al 2018 en la ciudad de Villavicencio Meta. Se trató de un estudio descriptivo transversal con enfoque cualitativo, cuya finalidad fue identificar las características internas de estas empresas mediante una encuesta semiestructurada. Dichas organizaciones se escogieron de una base de datos de compañías proporcionada por Fondo Emprender, en las cuales se identificó la configuración en aspectos tales como: el modelo organizacional, funciones de los órganos administrativos, procesos generales, facultades delegadas al personal, canales de comunicación y la creación de valor compartido. Tras el diagnóstico se propusieron alternativas para el mejoramiento en los procesos organizacionales y administrativos de las empresas partícipes en el estudio. De igual modo se entregaron sugerencias a Fondo Emprender SENA para apoyo a futuros participantes del programa.

*Palabras clave: Cadena de valor compartido, Empresas del siglo XXI, Diagnóstico organizacional, Fondo Emprender Villavicencio 2015, Modelo organizacional, – 2018.*

## **Abstract**

This research consisted in the development of a proposal for the strengthening of the organizational model and the creation of shared value in four beneficiary companies of the Fondo Emprender SENA, during the period of time between the years 2015 to 2018 in the city of Villavicencio Meta. It was a descriptive cross-sectional study with a qualitative approach, the purpose of which was to identify the internal characteristics of these companies through a semi-structured survey. Said organizations were chosen from a database of companies provided by Fondo Emprender, in which the configuration was identified in aspects such as: the organizational model, functions of the administrative bodies, general processes, powers delegated to the staff, communication channels and creating shared value. After the diagnosis, alternatives were proposed to improve the organizational and administrative processes of the companies participating in the study. In the same way, suggestions were given to Fondo Emprender SENA to support future participants of the program.

*Keywords: Shared value chain, 21st century companies, Organizational diagnosis, Fondo Emprender Villavicencio 2015, Organizational model, - 2018.*

## Introducción

Conocer las necesidades que posee una compañía, es el primer paso para generar estrategias que permitan incrementar su eficiencia productiva, su rentabilidad y por ende su valor. El análisis del modelo organizacional permite definir entre otros aspectos, los requerimientos en talento humano, conocer la perspectiva de la empresa frente a sus competidores, desarrollar la facultad de delegar tareas al personal e implementar diversos canales de comunicación que promuevan la sostenibilidad de la empresa y el logro de sus objetivos (Barletta, Despeisse, Hoffenson, & Johansson, 2021).

El presente trabajo se da a través de un estudio en el que participaron las cuatro empresas ganadoras del Fondo Emprender en la ciudad de Villavicencio Meta, que aún persisten pese a las dificultades comerciales, a las cuales se les realizó un diagnóstico, en el cual éstas compartieron a los investigadores su experiencia al participar en dicho programa, además de referir información de valor acerca de su estructura organizacional. Se enfatizó el análisis en aspectos como: el modelo organizacional, funciones de los órganos administrativos, procesos generales, facultades delegadas al personal, canales de comunicación y la creación de valor compartido.

A partir del diagnóstico del modelo organizacional, se sugieren alternativas conducentes al aumento de la eficiencia técnica y financiera. Se parte de la premisa, que la sinergia lograda al interior de la empresa genera una percepción favorable por parte de los actores directa e indirectamente involucrados en la actividad económica. Dicha sinergia ejerce influencia positiva sobre la demanda del mercado y por ende la sostenibilidad empresarial. (Pérez Espinoza, 2016).

Para alcanzar el objetivo general del presente trabajo el cual consiste en *Diseñar una propuesta de fortalecimiento del modelo organizacional y la creación de valor compartido de*

*cuatro empresas ganadoras de Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018, desde la perspectiva del modelo empresarial del siglo XXI*, se realizó una investigación descriptiva transversal con un enfoque cualitativo, en la cual se recopiló información a través de la aplicación de una encuesta semiestructurada a representantes de las unidades económicas. Dichas encuestas, presentan componentes en escala de Thurstone, mediante los cuales se visualiza el panorama interno y para conseguir definir una línea de mejora. Finalmente, se ofrece una crítica constructiva a todas las compañías participantes en la investigación para generar una recomendación objetiva para ser entregada a dichas entidades.

Se aportan como marco de referencia aspectos legales, conceptuales y teorías relacionadas con el estudio desarrollado en pro de brindar un mejor direccionamiento. El marco legal toma cimiento en la normatividad vigente que rige tanto a las pymes como al Fondo Emprender. En materia conceptual se relacionan términos asociados a la creación de empresas y la estructura organizacional. Por otra parte, el marco teórico recopila aportes de autores a la comprensión del modelo organizacional y la creación de valor compartido.

La hipótesis que se plantea evalúa la posibilidad de establecer una línea de fortalecimiento del modelo organizacional y la creación de valor compartido, tras el diagnóstico de las empresas. Mediante un análisis FODA se realiza la identificación de las estructuras organizacionales y sus principales retos a futuro. Se aportan recomendaciones para el paso de las acciones en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hacia la creación de valor compartido (CVC) y por último se presentan recomendaciones a partir del perfil ideal del emprendedor en el siglo XXI basado en la teoría de Idalberto Chiavenato.

La investigación aquí presentada se encuentra adscrita al Semillero Nejeim del grupo de investigación Baquía y corresponde a la línea de investigación: Desarrollo Social Comunitario y

la sub-línea de Emprendimiento. El equipo investigador adelanta investigaciones en diferentes áreas de la administración y los negocios.

## **1 Planteamiento del Problema**

El diagnóstico organizacional a nivel mundial representa una parte importante para las organizaciones debido a la necesidad de garantizar la rentabilidad y permanencia en el mercado, se debe recordar que todas las decisiones conllevan a la planeación estratégica, por tanto tener una perspectiva del entorno organizacional en vida para establecer una estrategia sólida, puesto que el diagnóstico empresarial brindara una perspectiva completa de la organización con el objeto de generar eficiencia en lo que respecta la racionalización de los recursos (Bravo, Muñoz, & Tejada, 2019).

El hecho de no contar con modelos organizacionales adecuadamente definidos es más visible en las PYMES, debido a que generalmente su gerencia no se encuentra encabezada por personal con conocimientos en administración y gestión, dejando las tareas administrativas y de la organización del trabajo en la improvisación de lo que es el deber ser. Se ha identificado a través de la observación de los modelos de negocio financiados por el Fondo Emprender, un desconocimiento generalizado sobre conceptos asociados al modelo organizacional, tales como análisis situacional FODA, Responsabilidad social corporativa, jerarquía y modelo empresarial lo cual consigue que por lo general estas empresa operen bajo estructuras no idóneas para sus modelos de negocio; problemática base a la cual la presente investigación busca apuntar y dar solución.

La problemática anteriormente descrita, no es ajena a las organizaciones del Fondo Emprender, de las 11 empresas ganadoras entre el 2015 y 2018, según información reportada por el SENA tal cual como aparece en el Anexo 7 del presente trabajo, tan solo cuatro continúan su actividad comercial, permitiendo reconocer que la inexistencia de una estructura organizacional y de generación de valor compartido pueden ser un factor determinante para el fracaso de una organización.

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.” (Meza & Carballeda, 2009). En ese sentido es posible reconocer que para que una empresa mantenga una estructura optima se hace necesario realizar un adecuado análisis situacional de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de dichas compañías el cual permita conocer su realidad.

Meza y Carballeda (2009), exponen que el diagnóstico funcional “examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.”, expresando con ello que esta es una herramienta que examina el estado de la organización desde sus distintas áreas para reconocer las necesidades para satisfacer adecuadamente los objetivos organizacionales.

Contrastando con lo anterior, en Colombia las empresas aluden a diagnósticos exclusivamente basados en sus estados financieros y así toman las decisiones dentro de su compañía, no obstante el problema recae que este solo es un punto de partida y el diagnóstico debe asimilarse bajo la actividad comercial y a nivel competitivo, teniendo en cuenta factores

como la diferenciación y la innovación, esto ha hecho que muchas decisiones sean tomadas a la ligera y en su afán de conseguir resultados a corto plazo y se vuelven poco competitivas dándole paso a sus competidores. (Aghón, 2001)

Las cifras contenidas en Fondo Emprender (2021) muestran como en Colombia entre los años 2002 y 2021 se han creado un total de 31.242 de empresas y se destinado \$716.227.307.423 en recursos a través del capital semilla y asesoría gratuita que brinda el fondo emprender.

Ahora, cada una de estas empresas financiadas entrarán a aportar al crecimiento de la economía de la región en la cual participan, es posible pensar que la financiación no es la única herramienta necesaria para desarrollar un adecuado modelo de negocio. Tomando como base lo anterior, es posible inferir que la problemática de éstos favorecidos no obedece a una carencia de recursos sino a una problemática en la gestión de los mismos y de la conformación de su estructura organizacional, ya que tal cual como lo indica Pérez (2007) ésta tiene un impacto directo sobre la efectividad y rendimiento ya que la efectividad de una organizacional permite comprender la adaptación de la empresa a través del tiempo y determinarán posibles oportunidades en proyectos futuros.

Reconociendo la estructura organizacional como aquella en la que se consigue una adecuada distribución de los diferentes departamentos, funciones o grupos de trabajo, es importante reconocer que no existe un modelo exacto que consiga adecuarse a todas las organizaciones. Una construcción idónea será fruto de un diagnóstico completo que integre el reconocimiento interno de la compañía, es decir sus puestos de trabajo, recursos y capacidades con el análisis externo y las exigencias del medio.

## 2 Formulación del Problema

Tomando en cuenta todo lo expresado en el presente apartado, es posible delimitar entonces el problema de investigación del presente trabajo en el marco de obtener o generar recomendaciones de mejora a los modelos organizacionales y la creación de valor compartido de cuatro de las empresas ganadoras del fondo emprender en Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018 el cual sea acorde según su situación actual modelo empresarial del siglo XXI. La pregunta problema atendida en este estudio es la siguiente:

*¿Es posible generar una propuesta de fortalecimiento del modelo organizacional para cuatro empresas ganadoras del fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018, basado en el modelo empresarial del siglo XXI y la creación del valor compartido?*

### 2.1 Objetivo Principal

Diseñar una propuesta de fortalecimiento del modelo organizacional a partir del análisis de la Cadena de Valor Compartido y Modelo empresarial del siglo XXI de cuatro empresas ganadoras de Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual del modelo organizacional y CVC de cuatro empresas ganadoras de Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018.

- Definir a partir de una matriz FODA la línea de mejora del modelo organizacional y CVC de cuatro empresas ganadoras de Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018.
- Proponer procesos de mejora en el modelo organizacional basados en el modelo empresarial del siglo XXI y la creación de valor compartido en cuatro empresas ganadoras de Fondo Emprender de la ciudad de Villavicencio durante el periodo 2015 – 2018

### **3 Justificación**

En consideración a las limitantes laborales en términos de desarrollo social y económico de una región, es fundamental que los estudiantes y miembros de la sociedad dispongan de un estudio de aquellas oportunidades que presentan un enriquecimiento intelectual para la academia, la institucionalidad, la comunidad y los alumnos en conjunto. Cuando se suele hablar de academia es el papel que tienen estas instituciones como formadoras de profesionales, entrando en materia en los conocimientos aportados y el desarrollo de sus estudios, para así implementar estrategias de crecimiento profesional, que les permita desarrollarse en un campo laboral, no obstante, es necesario que estos profesionales sean guiados a la creación de empleo y no a ser un empleado más en cuota laboral muy limitada, es así que mediante este diagnóstico tiene como determinante el aporte de la catedra al desarrollo de estos empresarios.

Por otro lado, como estudiantes, ser el motor de desarrollo de una comunidad, ser aquellos que lideren en estos proyectos, forjen la senda del desarrollo por medio del empleo, mediante la cual haya una apropiación por el municipio, ya que es nuestro hogar, por tanto,

entrar en rigor en este estudio, es escrudiñar el avance social y económico de Villavicencio a partir del crecimiento empresarial apoyado por el Fondo Emprender de Villavicencio, Sena.

Como aporte a la institucionalidad y la comunidad, se centra en el esfuerzo que se hace a través de este tipo de proyectos de capital semilla, que se haga una inversión social, que estos proyectos tengan mira a un enriquecimiento de la comunidad, en materia de bienestar, teniendo como fundamentos principales, la sostenibilidad, la formación de empleo y sobre todo haya un mínimo impacto ambiental. Es así que los aportes que se presentan en este documento tendrán un carácter de mejoramiento y avance para las compañías participantes del Fondo Emprender de Villavicencio, Sena, puesto que se buscara mejorar el modelo organizacional que poseen estas empresas mediante sugerencias que podrán tomar voluntariamente estas compañías conforme al perfil de las organizaciones del siglo XXI, caracterizándose las facultades de delegación del personal canales de comunicación, CVC y demás procesos generales.

## **4 Marco Referencial**

A continuación, se expondrá de forma breve y precisa aquellos conceptos, normas, teorías y autores que brindaran soporte a la presente investigación con el objeto de definir esta problemática en un ámbito científico.

### **4.1 Marco Legal e Institucional**

Las leyes y normas que servirán de apoyo para la realización del presente diagnóstico tendrán como objeto fundamental una mayor comprensión de los términos del presente informe, teniendo como eje principal las leyes que rigen el Fondo Emprender y el capital semilla.

- Ley 789 del 27/12/2002: Normas de apoyo al empleo y ampliación de protección social, con variantes en el código sustantivo del trabajo.

Art. 34: Monetización de la cuota de aprendizaje.

Art. 40: En el cual se fija la creación del Fondo Emprender como una entidad de financiamiento empresarial. (Colombia C. d., 2002)

- Ley 30 de 1992: En la cual se organiza el servicio público de educación superior y se analizan los fundamentos de la educación. (Colombia U. N., 1992)
- Ley 115 de 1994: En la cual se determina la ley general de educación. (Educación, 1994)
- Decreto 1072 2015: En el cual se reglamenta los fondos especiales, teniendo como artículos base el de Fondo Emprender (1.2.4.1) y el de emprendimiento (2.2.6.4.1). (Trabajo, 2015)

Igualmente, es necesario hacer énfasis en la ley 789 del 2002, ya antes mencionada debido a la modificación de artículos del código sustantivo del trabajo que rigen esta norma.

#### **4.1.1 Ley 789 de 2002.**

- Capítulo I, Art 1: Se define el fondo de protección social estableciendo las fuentes de financiación tales como donaciones, recursos de identidades territoriales, el presupuesto nacional y los rendimientos financieros, entre otros.
- Capítulo II: define el subsidio de empleo para las pymes, teniendo como base fundamental la sana competencia, solidaridad, equidad, gradualidad, integralidad y solidaridad de la ciudad en el campo.

- Capítulo III: En que se plantea el régimen de protección al ciudadano, en materia de subsidio de empleo, protección al desempleado por compensación familiar y la capacitación para inserción laboral.
- Capítulo VI, Art 40 y 42: En el cual se define la creación del Fondo Emprender en la jurisdicción del SENA como entidad promotora del mismo, entiéndase como la asociación de aprendices o profesionales, otorgándoseles un 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje, presupuesto general de la nación, recursos de cooperación, de banca multilateral y cualquiera que se devengue de forma lícita en favor de la creación de nuevas empresas, asimismo como también los subsidios otorgados en bien de esta ley.
- Capítulo VII: En la cual se definirá la protección de los aportes en torno a seguridad social, cesantías al sector público, la unidad de la empresa, aportes parafiscales y jornada laboral. (Colombia C. d., 2002)

#### **4.1.2 Otras Leyes y Normas que Rigen Fondo Emprender.**

- Decreto 934 de 2003. Reglamentación Funcionamiento Fondo Emprender.
- Acuerdo 0006 de 2017. Reglamento interno Fondo Emprender, resolución No. 50286 del 6 de junio de 2017.
- Acuerdo 004 de 2009. Reglamento interno Fondo Emprender.
- Acuerdo 00010 de 2013. Modificación para el acceso de más tipos de estudiantes entre estos técnicos, tecnólogos y universitarios de otras instituciones.
- Acuerdo 5 de 2007. Acceso a beneficiarios Fondo Emprender.

- Acuerdo 6 de 2007. Suscripción de convenios de adhesión, artículos derogados 4 y 14 de 2005.
- Acuerdo 8 de 2010. Reglamento Fondo Emprender, se modifica el acuerdo número 4 de 2009.
- Decreto 3930 de 2006. Definición de Aprendices, se modifica el artículo 3 del decreto 934 de 2003.
- Resolución 02509 de 2009 - Modificación al Manual de Financiación.
- Resolución 02510 de 2009 - Modificación al manual de operación.
- Resolución 01803 de 2012 - Modificación al manual de operaciones. (Emprender, 2003)

## 4.2 Marco Conceptual

Para una mayor comprensión de los términos expuestos en el presente informe a continuación se dará a conocer una compilación de estos, en donde se hace una relación entre los aspectos socioeconómicos, inversión y sostenibilidad.

- Jerarquía: Es un esquema donde hay entidades que poseen un mayor rango y poder sobre otros, en el caso de una organización se rige bajo un organigrama donde se establecen las divisiones o departamentos bajo un eje vertical. (Minsal Pérez, 2007)
- Modelo Organizacional: Es definida como la forma de distribución adoptada por una organización ya sea por áreas, tareas, grupos o nivel profesional en una organización. (Robbins, 2009)

- **Proceso administrativo:** Es el conjunto de etapas de planificación, organización, dirección y control teniendo como fin lograr las metas de una empresa en un ciclo continuo. (Sonnia LLerena, 2018)
- **Delegar:** Es la acción de otorgar autonomía a un asociado para que este pueda tomar sus propias decisiones en el ejercicio de sus tareas permitiéndole a la organización aprovechar mejor las habilidades de su personal. (Castillo, 2012)
- **Canal de comunicación:** Es el medio utilizado por las organizaciones para compartir información con sus Stakeholders, ya sea por llamadas, mensajes, correos, aplicaciones de mensajería instantánea o chat en línea. (ESAN, 2015)
- **Desempleo:** El desempleo es un fenómeno económico presentado por dos razones, la primera es cuando los recursos financieros en un país son escasos, delimitando la fuerza a trabajo a disposición, claro esta se debe tener en cuenta el sistema productivo de cada ciudad, la evolución de la economía y las tendencias entre la población, por otro lado, como segundo factor está el salario, sino es lo suficientemente equilibrado entre empleados y empresa, se imposibilita el entorno laboral. (Colombia B. d., 2011)
- **Crédito:** Es el nombre que se le da al préstamo de dinero que una entidad financiera le otorga, con la condicional de pagarlo en un numero definido de cuotas o de contado y con un interés. (Asobancaria, 2016)
- **Empresa:** Dícese de toda actividad con fines económicos en materia de producción, transformación, circulación, gerencia o para la prestación de un

servicio. Las actividades que ejercen son de carácter productivo, comercial o prestación de servicios. (Bogota, 2018)

- Pyme: Es una pequeña o mediana organización, la cual entra en este rango dependiendo del país, pero dada principalmente por tres términos: número de empleados, capital y ventas anuales. (Montenegro, 2012)
- Capital Semilla: Es la oferta o compra de acciones, en la cual un inversionista pasa a ser poseedor de una parte de la organización, se suele en la financiación de núcleos familiares o entre un grupo de amigos. (Mincomercio, 2012)
- Cofinanciación: Es la formulación, acompañamiento y seguimiento que se le dan a proyectos que van de la mano de las estrategias de gobierno en línea, donde se asocian entidades públicas, privadas y universidades, con el objetivo de acceder a unos recursos mediante unas convocatorias, en las cuales además se les da un acompañamiento. (TIC, 2009)
- Capital: Son los aportes que se realizan para la creación de una organización, este puede ser dividido por acciones, opuesto a los intereses. (economista, 2016)
- Crédito Condonable: Recursos económicos dispuestos por una entidad pública o privada, con el objetivo de financiar los estudios del estudiante, con ciertas condiciones, para posteriormente ser saldados teniendo en cuenta el promedio académico, el voluntariado o cualquier condición que promueva dicha entidad. (Uniminuto, 2012)

- **Sostenibilidad:** Según Brundtland (1987) es el desarrollo que satisface nuestras necesidades sin comprometer generaciones futuras, en el cual consiste en la sostenibilidad ambiental, social y económica, con el menor impacto ambiental posible. (Brundtland, 1987)
- **Emprendimiento:** El emprendimiento es aquella actitud y aptitud para iniciar un proyecto, avanzar sin importar los obstáculos y que tenga un sentido insatisfacción bastante alto, lo cual le haga buscar siempre alcanzar nuevos logros. (Gerencie, 2018)
- **Cámara de comercio:** Son entidades jurídicas de derecho privado encargadas de los registros mercantiles, proponentes y entidades sin ánimo de lucro. (ConfeCamaras, 1990)
- **Innovación Empresarial:** Es la introducción de un producto en el mercado, de una manera novedosa o mediante una mejora, también puede ser un método de comercialización mediante el uso de mejores prácticas o la incursión de relaciones externas, para que se cumpla este proceso debe haber una leve mejora como mínimo en proceso, en comercialización o método gerencial. (Empresarial, s.f.)
- **Marketing:** Es una disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y según las necesidades de consumidores, además establece un análisis comercial de la compañía, en función de captar clientela con la satisfacción de sus necesidades. (Marketing, s.f.)

- Plan de Negocio: Es la descripción específica de un proyecto el cual se quiere llevar a cabo, en el cual se establece como va a operar y desarrollar un negocio en un lapso. (Gestiopolis, 2001)
- Subempleo Subjetivo: Este hace referencia a las ansias de un empleado por mejores condiciones laborales y aspiraciones de crecimiento personal. (Colombia M. d., 2019)
- Subempleo Objetivo: Son aquellos que no han laborado en el último mes, se encuentran desocupados o bien han trabajado en el último año, pero no desean hacerlo inmediatamente. (Colombia M. d., 2019)
- Creación de valor compartido: corresponde a todas aquellas políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera. (Porter y Kramer, s.f., como se citó en Díaz, 2015)

### **4.3 Marco Teórico**

#### **4.3.1 El perfil empresarial del siglo XXI**

La teoría científica de la administración definió los procesos de planeación, preparación, control y ejecución, la teoría clásica que dividió las operaciones industriales por funciones técnica, comercial, financiera, comercial, seguridad, contable y administrativa, la teoría burocrática la cual puntualizo en la división del trabajo, la formalización, la jerarquía de autoridad y el registro por escrito, los factores emocionales, la pirámide de las necesidades y la teoría de los sistemas que aplica los sistemas en cualquier campo de la investigación han sido

fundamentales para realizar el presente estudio. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007).

La teoría de las relaciones humanas enfatizando en la visión de Elton Mayo en las necesidades emocionales de los empleados como factor importante dentro de una empresa, importancia en la comunicación y la relevancia de lo grupo informales, mientras que Maslow generaría la pirámide de las necesidades humanas la cual establecía el deseo de autorrealización de los empleados y que estos no solo velaban por fines económicos. (Mayo, 1945)

En concordancia con la teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato, en un estudio metódico de las principales características que debe tener una organización conforme a las escuelas administrativas, inicialmente se plantea las características que ha dejado la escuela de Frederick Taylor en la administración científica la cual permitió la estandarización de los procesos y la supervisión funcional por área la cual puede ser usada actualmente como punto de partida en los problemas de eficiencia de las organizaciones. (Frederick W. Taylor)

Los principios generales de la administración propuestos en la teoría básica fueron base de la formalización de las organizaciones, la división del trabajo y lo que hoy se conoce como jerarquía en las organizaciones (J. G. March e H. A. Simon), por otro lado la teoría de las relaciones humanas a partir del experimento de Hawthorne daría valor y humanización en la administración, a partir de la confianza en las personas, su énfasis en el talento humano y dar más autonomía a los empleados. (Charles Perrow, 1977)

Igualmente, en la teoría del comportamiento se identificó los factores motivacionales o las necesidades que hoy en día son eje fundamental en las organizaciones y en un ámbito social, hoy en día se denominan jerarquía de las necesidades según Maslow y modelo de higiene-motivación

según Herzberg, donde se identifican los factores que motivan a los empleados a dar lo mejor de sí por la organización, mismo enfoque que se buscó evaluar en la encuesta Thurstone en un enfoque hacia el liderazgo. (Keith Davis, 1972)

También la influencia que tuvo la teoría de Fayol en la distribución de las organizaciones según sus funciones, además de la aplicación de los procesos administrativos y criterios técnicos, Weber con su teoría burocrática aportó la jerarquía y la autoridad, formalización, las relaciones impersonales y la meritocracia entre otros factores. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

De la misma forma conceptos como el de jerarquía, modelo organizacional, proceso general, delegar y canal de comunicación establecen una línea argumental de lo que se refiere a una organización hoy en día, puesto que la jerarquía implica la delimitación de las relaciones laborales en función de la formalidad definiendo el carácter de la subordinación (Vargas, 2012)

Por último, en la teoría de la burocracia la cual hace énfasis en la racionalización la rapidez en la toma de decisiones, en la confiabilidad debido a su carácter normativos y legal, la uniformidad de la rutina y la reducción de fricciones entre el personal (Laski, 1931), de igual modo estos factores acá expuestos son esenciales en toda organización puesto que le dan un carácter organizacional básico para la eficiencia de sus procesos.

También es de resaltar la teoría de Philip Kotler en su libro Marketing 4.0 el cual determina que una organización debe tener entre muchos factores un Marketing con propósito social, el ejercicio de cobranding social con la comunidad, la humanización de la marca valorar las necesidades emocionales de sus consumidores, basar su sistema en la Big Data y la

hiperconectividad Omnicanal, pero sobre todo una administración Omnidireccional. (Kotler, 2018)

#### **4.3.2 De la responsabilidad social corporativa al valor compartido**

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, entra en juego la responsabilidad social corporativa, la cual establece que una organización debe poseer un compromiso por el mejoramiento de su entorno en el aspecto social, económico y ambiental, no solo con el fin de cumplir a nivel jurídico, sino más bien el compromiso que tiene de equilibrar la eficiencia comercial con principios éticos que garanticen un entorno favorable para con su comunidad, reduciendo su impacto ambiental en lo menor posible. (Barroso Tanoira, 2008)

Así que podríamos definir la RSC como el conjunto de acciones que ejecuta una organización con el fin de retribuir a la sociedad conforme a sus principios y valores en su relación con sus Stakeholders de forma voluntaria, siendo sus principales responsabilidades proveer de un producto o servicio de calidad, generar capital con eficiencia, tener respeto por los derechos laborales y humanos de sus asociados, tener un impacto mínimo a nivel ambiental, cumplir con la normativa vigente, repartir con equidad usufructo de la organización, mantener su ética profesional, luchar contra la corrupción y el diseño de estrategias de asociación. (Prieto, 2015)

La teoría que abala o respalda este postulado es la norma ISO 26000 que trata de la Guía sobre responsabilidad social corporativa conforme al consenso internacional de la mano de expertos de RSC en todo el mundo definiendo 3 puntos: el concepto y las medidas a aplicar, la guía y el compendio de mejores prácticas para el bien de la comunidad internacional, asimismo se fundamenta en la participación activa de la comunidad, los derechos humanos, las

disposiciones de los consumidores, prácticas laborales, compromiso con el medio ambiente y las practicas justas en el ejercicio de su actividad comercial. (ISO, 2010)

De tal manera es posible notar como cada día las empresas deben esforzarse de una mejor manera por ganar la confianza y fidelidad del cliente, motivo por lo cual hoy día se aprovechan las nuevas tecnologías para generar un promoción y comunicación inmediata de las diferentes estrategias corporativas. Esto da cabida a una orientación al modernismo, al eje de las compañías del siglo XXI como previamente se mencionó donde se abordarían teorías como la del marketing digital de Kotler el cual una empresa debe basarse en las tecnologías de la información integrando el concepto de marketing 4.0 en el que figuran las etapas de conciencia del producto, comunicación omnidireccional, marketing con propósito social, colaboración entre marca y sociedad, humanización de marca, valorar las necesidades del cliente y la hiperconectividad. (Philip Kotler, 2020)

El valor compartido otra teoría abordada en el presente proyecto también denominado como RSC, este concepto es aludido a Michael Porter docente de Harvard quien reformularía el concepto estableciendo la definición de producto, analizando el concepto de cadena de valor y formar nichos industriales, no bajo la caridad sino más bien aportar al desarrollo económico de la sociedad, inclusión a las sociedades desprotegidas, innovación y contribuir con el medio ambiente. (Christensen, 2016)

El termino de creación de valor compartido el cual fue introducido por el profesor de Harvard Michael Porter, el cual invita el mundo a renovar sus procesos y actividades comerciales afrontando su entorno social, sin abandonar la obtención de recursos financieros, las organizaciones por tanto hoy en día deben dirigirse a redefinir las necesidades de sus productos y servicios, tener una concepción más amplia de la productividad en su cadena de valor y por

último generar nuevos nichos especializados en la industrialización, esta nueva concepción de la RSC ha sido adoptada por Wal-Mart, Unilever, IBM e Intel y Nestlé, se espera que las organizaciones sigan estas pautas para así idealizar una organización más eficiente. (Núñez, 2012)

#### **4.4 Antecedentes**

Este estudio se relaciona con trabajos previos como el realizado por la universidad Landívar en Guatemala haciendo hincapié en un diagnóstico de entorno a las MiPymes en el cual se identifican oportunidades de crecimiento, otro es el realizado por la Universidad Católica de Santo Toribio la cual enfatiza en una investigación que propone mejorar los niveles de producción a través de modelos de motivación, para finalizar esta la Universidad del Rosario con su estudio financiero de las macrotendencias de las organizaciones objeto de estudio y la Agustiniana que hacen praxis en el diagnóstico organizacional evaluando la empresa gracias a un mapa de procesos para a partir de dicha información realizar un proceso de mejora continua.

Para la exploración y análisis del desarrollo de estas organizaciones, fue necesario hacer un análisis superficial donde se denotaron otras investigaciones que tuvieron como fundamento el capital semilla y la sostenibilidad, en el trasfondo de una economía de empleo.

Como el estudio abordado por la universidad Rafael Landívar en Guatemala hecho a MIPYMES dedicadas a los agro servicios en Jutiapa, identificando sus problemas de crecimiento y así enfocar esfuerzos para generar medios de desarrollo a partir de un diagnóstico de entorno, interno, asociatividad y vinculación, debido a que el sector agrario es una de las fuentes generadoras de empleo en este país. (ESTRADA, 2014)

Asimismo, otro estudio realizado por la universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo hace hincapié al diagnóstico organizacional del restaurante la Proa en Chiclayo en Perú en base a las seis casillas de Marvin Weisbord en una investigación descriptiva propositiva, cuya facultad busca analizar si los objetivos de la planta operativa son los mismos de la junta directiva y explorar sus métodos de motivación. (Espinoza Soto, 2018)

De igual manera la universidad del Rosario expresa la caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero orientado a realizar acciones de cambio organizacional de acuerdo con el área estratégica en el año 2015, donde se concluye que la empresa estudiada se basa en macro tendencias de formalización y calidad. (Reyes, 2015)

Otra investigación es la propuesta por la universidad Agustiniana la cual profundiza en Diagnóstico organizacional y propuesta de mejora para la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad para la empresa vanen S.A.S., en el cual evalúan la situación actual de la organización y les dan una serie de pautas para mejorar la eficiencia de la organización en base a un mapa de procesos y caracterización de estos, modelos de innovación para la competitividad, estrategia de responsabilidad social, proceso de auditoría, estadísticas o indicadores para el análisis de costos y de la no calidad y herramientas de mejora continua. (Bogotá Sánchez Nicolás, 2017)

Igualmente, la universidad EAN plantea un proyecto de diagnóstico organizacional y formulación del plan estratégico de desarrollo para la empresa WPA FAUNA y ambiente S.A.S, el cual plantea matrices administrativas de análisis estratégico mediando la eficiencia de la

organización y así poder fijar un plan de desarrollo que enfoque a la organización en materia de marketing. (Alarcón, 2017)

## **5 Tipo de Investigación**

La presente investigación se realizó de forma descriptiva propositiva transversal con un enfoque cualitativo, esto parte del estudio de Roberto Hernández Sampieri & Tamayo y Tamayo estableciendo como estructura para este trabajo de índole descriptivo partir de la selección del tema, definir el problema de investigación, generar una hipótesis, plantear unos objetivos, realizar el marco teórico, definir la metodología aquí presente, abordar la muestra, definir los instrumentos de trabajo, recolectar y analizar los datos. (Hernández Sampieri, 2003)

Asimismo la estructura parte de una estructura descriptiva ya que se describen sistemáticamente las características del área de interés, será propositiva puesto que en su dialéctica busca diagnosticar y evaluar soluciones a las compañías encuestadas siendo estas últimas las que tomaran la decisión de adoptar o no las recomendaciones, será transversal porque se mide a partir de un periodo de tiempo establecido estrictamente en los años (2015-2018) y por último se definirá cualitativamente por que se recopilaran datos no numéricos evaluados en una encuesta con escala de Thurstone. (Tamayo y Tamayo, 2000)

En esta investigación por tanto se enfocó en comprender la realidad de las empresas ganadoras del Fondo Emprender en tiempo actual, en esta investigación no se busca probar hipótesis, se examinan realidades de carácter subjetivo y se usan como técnicas para recolección de la información fuentes tanto primarias como secundarias, provenientes de revistas científicas, documentos universitarios, términos de carácter administrativo y fuentes institucionales, pero

sobre todo a partir de una encuesta semiestructurada bajo la escala de Thurstone bajo criterios de favorabilidad en una escala de 1 a 5. Este proceso se llevó a cabo de esta manera debido a que el tiempo de preparación es suficiente para que el equipo investigador analice metódicamente las preguntas, otorga mayor flexibilidad al dejar en manos de los encuestadores la forma de presentar las preguntas, otorga datos cualitativos fiables y sobre todo cumple con las directrices de la investigación.

## **5.1 Muestra**

Para el presente estudio está dirigido a cuatro empresas ganadoras del Fondo Emprender Villavicencio – Meta entre los años 2015 y 2018, al ser las únicas que continúan en marcha entre un total de once empresas que obtuvieron su financiación por este programa en dicho periodo. Las cuatro empresas seleccionadas pudieron ser contactadas fácilmente y se encuentran dispuestas a brindar la información necesaria para hacer posible la presente investigación.

La primera de las empresas: Carnes Baqueano, presenta rasgos a resaltar en lo relativo a su calidad y cadena de suministro, puesto que sus proveedores son de la región garantizando una mayor calidad del producto, entrega rápida de suministros y una mayor fluidez en el proceso de distribución del producto. Asimismo a nivel de gestión se puede destacar su sistema de inventario, su capacidad de respuesta de las necesidades del consumidor, su relación con sus Stakeholders y el correcto en proceso en cadena de frío.

Otra entidad de renombre es Veronika, esta compañía se caracteriza principalmente por su posición en el mercado y calidad de servicio, la cual destaca principalmente por su aspecto estético y rápida atención, además posee una ubicación privilegiada a nivel competitivo al

encontrarse cerca de un centro comercial como Primavera Urbana y una zona bastante concurrida.

Hayacas Camarita la cual posee varios puntos a su favor, entre ellos la ubicación de su unidad comercial y distribución, sus protocolos de bioseguridad y cumplimiento estricto de las normas sanitarias, la producción de un producto único e innovador que actualmente no posee competidor directo alguno hablando de sus Hayacas Veganas, su rápido servicio y su exquisita calidad.

Por último, se encuentra Cheer Planet Training Center, un gimnasio cuya diferenciación en el mercado se encuentra en estar dirigido a la animación, poseer un sitio amplio y profesionales a su servicio.

## **5.2 Técnicas de recolección**

Para el desarrollo de esta investigación se usó como técnica de recolección de datos una encuesta semiestructurada donde se llevó a cabo una metodología cualitativa, evaluando el nivel de mejoramiento tanto en la teoría como en la práctica, tras haber pasado por el proceso formativo en Fondo Emprender, evaluando la situación actual de la compañía en el campo organizacional.

Se realizó la revisión de otros documentos relacionados a este tema de investigación en la última década, permitiendo comprender las experiencias que viven las empresas o quienes logran ser ganadores de estos Capitales Semilla en otras ciudades de Colombia, además, además se analizó el estado actual de la compañía a partir de la teorías administrativas y en función de matrices administrativas, estableciendo un trascender en

aspectos administrativos en materia de jerarquía, modelo organizacional funciones de los departamentos, proceso general, tareas delegadas al talento humano y los canales de comunicación que integran las compañías, de igual manera de hizo énfasis en el impacto social que tienen estas compañías en favor del municipio de Villavicencio.

### **5.3 Procedimiento**

Para alcanzar el objetivo de investigación de establecer el proceso de mejorar en el modelo organizacional de las empresas ganadoras del fondo emprender, tal cual como se describe en el apartado metodología fue aplicado como método de recolección de datos una encuesta semiestructurada, cuyos resultados son confrontados con la base teórica que soporta el proyecto. A continuación, se procede a describir en detalle el procedimiento aplicado y las decisiones tomadas en el desarrollo del presente entregable.

Esta investigación partió del reconocimiento de la identificación de la necesidad prevaleciente en las compañías tipo PYME, que aportan al desarrollo económico de la región, de generar modelos organizacionales óptimos que les permitan una adecuada organización del trabajo y orden de las líneas jerárquicas. Para lo anterior se decide tomar como criterio la selección de ganadores del programa de Fondo Emprender. Esta consulta se realizó mediante una solicitud formal de información al SENA y por orientación propia del personal de la entidad, debido a la protección de datos, se descargó la base de datos directamente de la página web Ver Anexo 7: Documentos Excel con las empresas participantes del Fondo Emprender (2015 – 2018).

Una vez recogida la base de datos, el equipo investigador se dispuso a contactar, utilizando la vía telefónica principalmente, a las quince organizaciones allí regidas. El resultado

inicial de este sondeo fue que cuatro de las quince se encontraban en funcionamiento y dispuestas a participar del proceso, mientras las restantes ya habían cerrado operaciones o se negaban a participar de la investigación.

De tal modo, la respuesta positiva y por ende la muestra con la cual trabajar fueron las empresas Veronika, Hallacas Camarita, Carnes Baqueano y Cheer Planet Training Center, con las cuales se consigue establecer contacto presencial con dos de ellas y virtual con las restantes, pese a las restricciones presentadas debido a las medidas de confinamiento originadas por la pandemia COVID19, durante el desarrollo del trabajo de campo.

Una vez establecido el contacto con la muestra y posterior a una revisión bibliografía del tema a tratar se procede a elaborar el instrumento de recolección de datos para la encuesta semiestructurada, siendo este un cuestionario que cuenta con 35 preguntas siendo las primeras 4 aquellas que contienen los criterios generales de la conformación de la organización y las 31 restantes aquellas que recogen en una escala Likert de 1 a 5 siendo 1 desfavorable y 5 favorable la percepción del contacto de cada organización frente a diferentes aspectos del modelo organizacional.

Posteriormente al contacto con la compañía se acordó y realizó con 3 de ellas, por motivos de tiempo de la dirección y confidencialidad de la información, realizar la encuesta por correo electrónico o virtual, solo una de ellas, Hallacas Camarita permitió la evaluación completa y presencial de la compañía, para lo cual se recoge como evidencia registro fotográfico y en vídeo lo cual figura en el apartado anexos como anexo 3 y 4 respectivamente, asimismo se le hizo una serie de recomendaciones que figuran en un audio y en un video en el anexo número 6.

La información obtenida fue procesada en tablas, análisis DOFA y organigramas, por último, se realizó en análisis de datos a partir de matrices administrativas y la aplicación de fundamentos teóricos en base al libro *Introducción General a la Teoría de la Administración* de Idalberto Chiavenato, y se concluye finalmente brindando las recomendaciones pertinentes para el proceso de mejora objetivo del presente trabajo.

## **6 Análisis de Datos**

Tras realizar las encuestas se realizó un análisis organizacional y estratégico con el fin de potenciar los procesos de las compañías encuestadas en la búsqueda de la eficiencia en aspectos como la responsabilidad social, el liderazgo, la estructura, los objetivos empresariales, relaciones y recompensas. Igualmente se hizo hincapié en los factores sociales y de empleo que abarcó cada una de estas compañías en su sector comercial a partir de estrategias exploratorias de tendencias y modelos de negocio que se aplican en la era actual.

### **6.1 Análisis del modelo organizacional**

A continuación, se realiza un estudio de aspectos jerárquicos y el modelo organizacional adoptados por cada una de las 4 organizaciones objeto de estudio, estableciendo aspectos tales como el modelo de organización, el estudio adoptado en cada organización, si devengan facultades o responsabilidades a sus empleados y por último que aspectos deben fortalecer en cada una de estas compañías, todo esto podrá ser encontrado en la tabla 1.

*Tabla 1: Enfoque organizacional de las 4 empresas objeto de estudio*

Compañías	Organigrama	Modelo de dirección	Estilo de liderazgo	Responsabilidades delegadas a empleados	Aspectos para mejorar
Carnes Baqueano	Cuenta con 4 departamentos, el primero es la dirección general, el departamento de ventas, producción y calidad. Esta estructura organizacional podrá ser apreciada en la figura 1.	El modelo de dirección adoptado en esta carnicería es una dirección que parte de un modelo organizacional formal, debido a que cada empleado cumple sus funciones de acuerdo con los lineamientos sanitarios y ordenes preestablecidas.	El estilo de liderazgo manejado en Carnes Baquiano es de tipo autocrático y se entiende en base al tipo de tareas que ejecuta la compañía, es por ello por lo que sus procesos estandarizados, la información es conocida por todos y en la toma de decisiones el gerente no consulta a sus empleados sobre sus decisiones.	Dentro de esta compañía los empleados no les son delegada alguna tarea fuera de su área de trabajo, debido a que los empleados cumplen una función rutinaria y laboran conforme a turnos.	En primer lugar la compañía debe tener más en cuenta a sus empleados, debido a que estos pueden sentir que no son importante en la compañía y verse por ende su rendimiento afectado, en segundo lugar necesitan de un manual de operación que le permita relacionarse el área de talento humano con sus clientes, se hace necesario también hacer una auditoria con el fin de mejorar la calidad dentro de la organización y

					se debe dejar a los empleados que formulen estrategias que permitan mejorar su rendimiento laboral.
Hallacas Camarita	La compañía presenta una estructura informal en la asignación de cargos, donde dentro de la organización actualmente laboran tan solo unas 4 personas y el gerente, aun así, el gerente tiene muy bien designada su posición, el gerente desempeña múltiples labores incluso la supervisión de la cocina, la organización tiene 2 dependencias y gerencia y producción, donde la misma área de	El modelo de dirección dentro de la compañía Hallacas Camarita se da bajo un ambiente laboral bastante positivo, dado bajo un modelo informal.	El estilo de liderazgo ejercido dentro de la compañía es el carismático, donde la compañía se incentiva la toma de decisiones de forma democrática, cada decisión va fundamentada conforme a sus valores corporativos y hacen ejercicio de auditorías mayores y menores para aumentar la calidad de sus procesos.	Las responsabilidades dentro de la compañía se delegan a los empleados en función de sus capacidades como profesionales, ya sea en el área culinaria o en la toma de decisiones.	Definir una estructura organizacional con una estructura definida y formalizada, ampliar su perspectiva y canales comerciales a un ambiente virtual e integrar un modelo comercial que explore nuevas líneas de mercado.

	gerencia se realizan las ventas. El organigrama de esta compañía podrá ser visualizado en la figura 2.				
Veronika	Dentro de la compañía se definen adecuadamente los cargos pasando por una línea de gerencia, área de producción, área de ventas y la aplicación de normas y directrices van conformes a las medidas sanitarias. La estructura organizacional de esta compañía puede ser apreciada en la figura 3.	El modelo de dirección que toma la compañía es de carácter formal donde cada individuo de la compañía cumple con una responsabilidad y tareas establecidas según su manual de funciones.	El modelo adoptado dentro de la compañía es autocrático, donde los directivos son los que toman las decisiones y los empleados cumplen de limitadamente con sus funciones dentro de la compañía.	Dentro de la compañía no se delegan funciones que no estén conformes a su área de trabajo, puesto que cada proceso interno en el área de la compañía tiene unas funciones delimitadas.	Primeramente los empleados deben conocer los objetivos que tiene la compañía a corto, mediano y largo plazo y así esto se sientan más participes dentro de la organización, en segundo lugar la compañía debe definir una línea estratégica en el mercado ya que se delimitan simplemente a términos comerciales, se debe formalizar sus mecanismos y modelos de dirección y

					<p>procesos a partir de manuales de operación, debido a que hay una ausencia en los manuales de operación, también deben mejorar en la relación laboral implementado estrategias motivacionales y brindándole una mayor importancia a los canales de comunicación y por último integrar auditorias que midan la calidad de los procesos internos, asimismo se sugiere una estrategia comercial con un enfoque a las redes sociales.</p>
--	--	--	--	--	---

Cheer Planet Training Center	Cheer Planet Training Center es una compañía que tiene un modelo de organización informal donde el gerente desempeña la mayoría de las funciones y cuenta con un personal que ejecuta labores de coach. En la figura número 4 se puede visualizar su estructura organizacional.	El modelo de dirección adoptado en esta compañía es democrático, debido a que las decisiones dentro de la compañía son tomadas democráticamente por los socios tanto a nivel estratégico como rutinas y el mercadeo.	El tipo de liderazgo que se ejecuta en la compañía es el transformacional, debido a que el líder de la compañía no solo motiva a sus empleados, sino que también les da la oportunidad a que estos mejoren a partir de la toma de decisiones.	La responsabilidad que se les da a los empleados es bastante amplia y va desde la toma de decisiones en materia de rutina y estrategias de mercadeo que previamente son consultadas con el líder de la organización.	La compañía debe adoptar un carácter formal dentro de la organización y delimitar las funciones y responsabilidades que le competen a cada empleado.
------------------------------	---	--	---	--	--

*Fuente: Realización propia basada en la aplicación de encuesta semiestructurada Modelo organizacional y RSC en empresas.*

Tal cual como se evidencia en la tabla resumen del enfoque organizacional es visible que dos de las cuatro organizaciones presentan estructuras organizacionales formales, y siendo estas mismas quienes manejan un estilo de liderazgo autocrático en la cual los directivos toman las decisiones y los empleados las cumplen, mientras en las dos compañías que presentan estructuras más informales, Hallacas Camaritas y Cheer Planet Training Center presentan un liderazgo carismático y transformacional respectivamente, siendo estos modelos de autoridad más democráticos en los cuales se integra a la totalidad del equipo en la toma de decisiones y permite un mejor ejercicio de las dinámicas grupales.

Ahora, es posible evidenciar que los puntos en común entre estas organizaciones es su interés por mejorar las relaciones laborales, integrar los intereses de los objetivos en la presente

investigación y promover la competitividad. A continuación, se realizará un breve análisis de la estructura organizacional de estas compañías conforme a los mecanismos de coordinación de supervisión directa evaluando las compañías Carnes Baqueano, Hallacas Camarita, Veronika y Cheer Planet Training Center.

### 6.1.1 Estructura Organizacional Carnes Baqueano

El modelo formal que adopta esta compañía es de tipo lineal pues integra una estructura simple donde hay una línea directa de mando entre el gerente y sus subordinados, siendo el CEO quien toma las decisiones de todo en la compañía, a continuación, se ilustra dicho modelo:

*Ilustración 1: Estructura lineal carnes Baqueano*



**Fuente:** Realización propia basada en la aplicación de encuesta semiestructurada Modelo organizacional y RSC en empresas.

### 6.1.2 Estructura Organizacional Hallacas Camarita

El modelo informal que adopta esta compañía es de tipo central puesto que el gerente es quien toma todas las decisiones, pero cada uno dentro de la organización tiene certeza de los procesos que debe cumplir, sin embargo, al tener una informalidad el gerente ejerce otras labores

de las cuales no están contempladas como administrador, a continuación, se ilustra dicho modelo:

*Ilustración 2: Estructura lineal Hallacas Camarita*

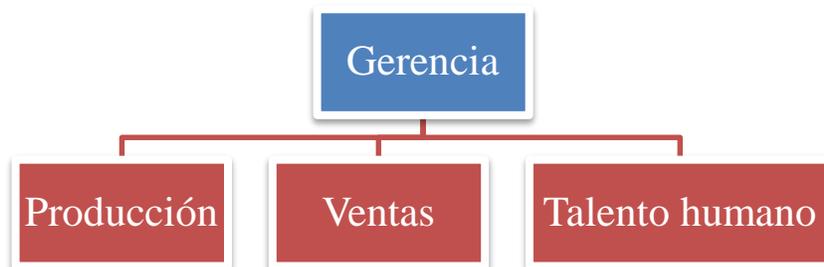


**Fuente:** Realización propia.

### 6.1.3 Estructura Organizacional Veronika

El modelo formal que adopta esta compañía es de tipo funcional puesto que la organización basa su organigrama de acuerdo con las tareas o funciones que ejercen los empleados en un área específica, teniendo en cuenta esto la organización se divide en el área de producción, ventas, gerencia y talento humano, a continuación, se ilustra dicho modelo:

*Ilustración 3: Estructura lineal empresa Veronika*

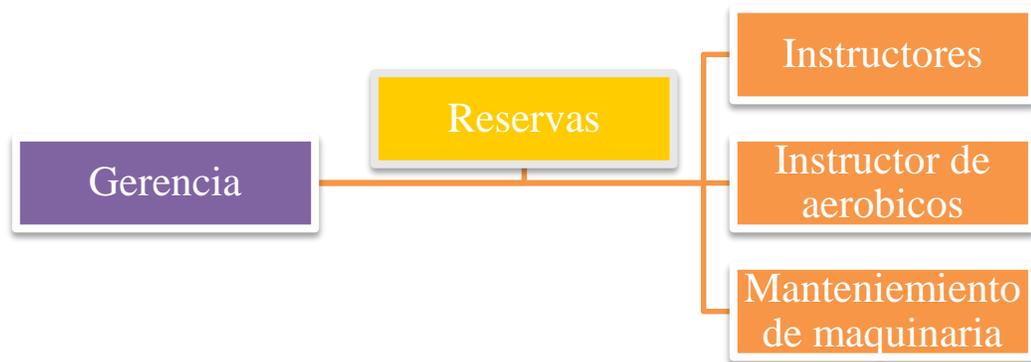


**Fuente:** Realización propia basada en la aplicación de encuesta semiestructurada Modelo organizacional y RSC en empresas.

#### 6.1.4 Estructura Organizacional Cheer Planet Training Center

El modelo informal que adopta esta compañía es de tipo central puesto que el gerente es quien toma todas las decisiones, pero cada uno dentro de la organización tiene certeza de los procesos que debe cumplir, no obstante, el gerente les da autonomía a sus empleados de ejercer procesos de mejora dentro de la organización.

*Ilustración 4: Estructura línea Empresa Cheer Planet Training Center*



*Fuente: Realización propia basado en la aplicación de encuesta semiestructurada Modelo organizacional y RSC en empresas.*

#### 6.1.5 Análisis FODA

A continuación se analizarán tanto la situación de la empresa a nivel interno y externo, valiéndonos de las encuestas realizadas, en este análisis se incluirán la percepción competitiva de la compañía, los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene, así como también la exploración de nuevas soluciones, identificar las barreras que limitan los objetivos, evaluar el modelo gerencial y establecer cuáles son las limitantes para ejercer cambio, se hará énfasis en las 4 empresas encuestadas.

*Tabla 2: Análisis FODA Carnes Baqueano*

<b>Análisis FODA Carnes Baqueano</b>		
	<b>Positivos</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b> Para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía integra proyección de estrategias y tácticas para el alcance de las metas propuestas en un marco estratégico.</li> <li>• Carnes Baqueano denota calidad gracias a las pautas y lineamientos definidos en su manual de normas, procediendo y reglamento general.</li> <li>• Cuenta con un personal altamente calificado y los miembros de su compañía tienen un mayor rendimiento debido a los incentivos por ventas.</li> <li>• La compañía tiene bien definido los valores corporativos y los líderes ejercen su labor con autoridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados no tienen muy claro su labor en la actividad económica dentro de la empresa.</li> <li>• No existe un plan de contingencia ante cualquier problema que exista dentro de la compañía.</li> <li>• El personal de talento humano no tiene definido un manual de operación con el cual pueda relacionarse con los clientes.</li> <li>• No existe un proceso regular para satisfacer las no conformidades dentro de la organización.</li> </ul>
Origen Externo	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes Baqueano es una compañía que puede llegar a contemplar un mayor posicionamiento en el mercado gracias a la calidad en su producción.</li> <li>• Al tener buenos incentivos para los empleados los miembros de la compañía pueden llegar a aumentar el rendimiento lo suficiente como para abrir nuevas sucursales.</li> <li>• Debido a la creciente necesidad de la industria alimenticia Carnes Baqueano se proyecta a no solo crecer en el mercado sino perdurar con el pasar del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no existir un plan de contingencia a nivel productivo ni de mercadeo, la compañía está a la deriva de cualquier fallo.</li> <li>• Al no contemplar manuales de operación en los procesos internos que contempla la compañía se puede ver afectada en su relación con sus Stakeholders.</li> <li>• Al no existir una forma de solucionar las no conformidades de la organización puede perjudicar su labor a nivel normativo, el no contemplar documentos en el que se constante ciertas acciones y el no implementar acciones correctivas pueden llevar a que la compañía repita constantemente sus errores sin ninguna mejoría y por ende sus procesos internos se vean afectados, además de su estancamiento comercial.</li> </ul>
--	--	--

**Fuente:** *Análisis matriz FODA empresa carnes Baqueano recurso de elaboración propia.*

Al realizar el análisis FODA se establece que el potencial de crecimiento de la compañía Carnes Baqueano está en sus estrategias comerciales y una cultura corporativa bastante estructurada, pero carece de medios de contingencia y manuales de operación que le permitirían un aseguramiento de la calidad.

*Tabla 3: Análisis FODA empresa Hallacas Camarita*

		<b>Análisis FODA Hallacas Camarita</b>	
		<b>Positivos</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b> Para alcanzar el objetivo
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Origen Interno (atributos de la empresa)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallacas Camarita es una compañía con un gran potencial en el mercado, cumple a cabalidad lo que implica la comercialización de un producto de alta calidad.</li> <li>Hallacas Camarita dispone de un producto único en el mercado a nivel regional e incluso este producto está certificado, este es las hallacas vegetarianas.</li> <li>La compañía realiza auditorias de forma periódica lo que asegura no solo la calidad de su producto sino también el cumplimiento de las normas y un aseguramiento de calidad en sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallacas camarita a pesar de tener un fuerte posicionamiento regional carece de una estrategia comercial y no posee presencia a nivel de redes.</li> <li>La estructura que contempla a nivel organización requiere una mayor especialización en las tareas y ejecución de procesos de carácter estándar que no solo se apeguen a términos normativos, sino que impliquen una formalización.</li> <li>La compañía no contempla el ejercicio de planes de contingencia un grupo especializado que genere estrategias a nivel de mercadeo, producción y ventas en caso de una reducción de la rentabilidad.</li> </ul>
	Origen Externo		<b>Oportunidades</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía tiene pensado iniciar negociaciones con cadenas de almacenes en la ciudad.</li> <li>• Debido a la patente que posee la compañía hace que su producto sea exclusivo y muy atractivo en el mercado, lo que implicaría una proyección al aumento de las ventas de su producto.</li> <li>• La compañía se ha proyectado a una estrategia de marketing 4.0 lo que implica un crecimiento progresivo de la marca a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía tiene como amenaza de producto sustituto el tamal, lo que implica que si la compañía no diversifica su mercado puede perder ventas frente a este tipo de productos.</li> <li>• La compañía es ausente en estrategias de marketing y esto implica que se quede rezagada en un mercado local y se establezca en ventas no por renta sino por supervivencia.</li> <li>• Ausencia o reducidos canales de venta, la compañía carece de canales de distribución y venta más que su centro físico y la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, es por ello por lo que está perdiendo terreno comercial y esto podría acarrear una gran desventaja comercial frente a su competencia.</li> </ul>
--	---	--

*Fuente: Análisis matriz FODA empresa Hallacas Camarita recurso de elaboración propia.*

Hallacas camarita es una empresa insignia en instrumentos de calidad, posicionamiento en el mercado e innovación, no obstante, debe mejorar su apartado de marketing y trascender el uso de herramientas de Marketing 4.0 como la hiperconectividad Omnicanal y comunicación Omnidireccional.

*Tabla 4: Análisis FODA empresa Veronika*

<b>Análisis FODA Veronika</b>		
	<b>Positivos</b>  Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b>  Para alcanzar el objetivo
rige n	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel comercial posee una gran ventaja en cuestión de localización, pues si bien cierto se encuentra cerca de lugares donde hay gran afluencia de personas.</li> <li>• A nivel estético resulta ser un lugar muy agradable al público y se acoge a las medidas de bioseguridad.</li> <li>• Posee una presencia importante en las redes sociales y presencia en Rappi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de manuales de operación y mecanismos formales.</li> <li>• Ausencia de manuales de operación para atención al cliente.</li> <li>• Ausencia de herramientas motivacionales para el personal.</li> <li>• La información de la compañía solo está dispuesta para el área directiva.</li> </ul>
Origen Externo (atributos del ambiente)	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía tiene una proyección comercial bastante buena lo que indicaría que una inversión en Marketing digital mayor de lo habitual podría implicarle la apertura de nuevos centros de venta.</li> <li>• Tiene una ventaja comercial al integrar una tienda comercial a su compañía debido al auge que tienen en redes sociales.</li> <li>• Crecimiento en redes en base la expansión de otras redes sociales como Pinteres, LinkedIn y la integración de otras aplicaciones comerciales como Domicilios.com o la creación de su propia App de domicilios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de la estandarización de los procesos puede acarrear que la compañía no contemple demoras en su producción que pueden ser perjudiciales a largo plazo en materia de fidelización de los consumidores.</li> <li>• La falta de manuales internos para el trato con el cliente puede acarrear malos entendidos y una mala relación con estos.</li> <li>• Las directrices y el ejercicio de labores dentro de la compañía están a ciegas, puesto que la información es solo de control de los directivos, por ende, los procesos internos pueden tener dificultades en el desconocimiento de estrategias comerciales y de impulso de marca.</li> </ul>

*Fuente: Análisis matriz FODA empresa Veronika recurso de elaboración propia.*

Veronika posee una posición comercial favorable al estar situada en un lugar con bastante afluencia comercial, además de implementar técnicas de marketing 4.0, no obstante, debe fortalecerse a partir de la estandarización de los procesos a partir de la perspectiva de Taylor

implementando manuales internos y estudio de tiempos y movimientos con el fin de mejorar su eficiencia productiva.

*Tabla 5: Análisis FODA empresa Cheer Planet Training Center*

<b>Análisis FODA Cheer Planet Training Center</b>		
	<b>Positivos</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Negativos</b> Para alcanzar el objetivo
Origen Interno (atributos de la empresa)	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es considerado como uno de los mejores gimnasios de su sector.</li> <li>• Cuenta con excelentes instalaciones y un buen equipo.</li> <li>• Realiza entrenamiento personalizado a sus clientes</li> <li>• No tiene competencia directa a nivel local.</li> </ul>
origen	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía puede mejorar a nivel de marketing con la salida de merchandising.</li> <li>• La compañía tiene gran reconocimiento a nivel nacional debido a los campeonatos de animación que ha participado.</li> <li>• La compañía posee un fuerte posicionamiento en redes a nivel de Facebook e Instagram lo que permite un mayor número de canales de posicionamiento de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza de competidores entrantes debido a que nivel comercial el sector no ha sido del todo explorado.</li> <li>• Falta de innovación y adquisición de maquinaria.</li> <li>• Incremento de impuestos y gastos por deudas adquiridas durante la cuarentena.</li> </ul>
--	---	--

**Fuente:** Análisis matriz FODA empresa Cheer Planet Training Center recurso de elaboración propia.

Cheer Planet Training Center presenta como mayor Fortaleza el no poseer una competencia directa a nivel local y excelentes instalaciones, sin embargo, debe mejorar ampliando los equipos y recurrir a la implementación de la técnica de Mantenimiento total productivo y generar una estandarización de los procesos de acuerdo con las escuelas de la administración.

## 6.2 Resumen de los hallazgos

Es evidente en el diagnóstico establecido a las cuatro organizaciones el hecho de que contar con una estructura formal o informal no tuvo incidencia en la estandarización de procesos ni en la claridad de las funciones ya que todas cuentan con dicha debilidad. Ahora, si se encuentra que el estilo de liderazgo tiene influencia sobre la motivación de los colaboradores y su disposición para ejecutar las funciones y participar de los procesos organizacionales, ya que se encuentra que las compañías con estilos autocráticos rígidos presentan problemas motivacionales.

Adicionalmente es visible el cómo Cheer Planet Training Center una compañía que aún funciona con una estructura informal, pero con funciones definidas, aunque aún presenta falencias de claridad, es aquella que cuenta con una mejor posición competitiva, adicionalmente su estilo de liderazgo le ha traído consigo excelente motivación de personal y gran nombre ante sus clientes.

Para dar mayor claridad en la información recogida y la relación de las variables se presenta en la tabla 7 el resumen de la información con mayor relevancia en la investigación recogida para cada variable analizada.

Tabla 6: Resumen de hallazgos

Compañía	Enfoque organizacional		RSC/CVC	FODA	Observaciones
	Organigrama	Liderazgo			
Carnes Baqueano	Formal estructura departamental	Autocrático, sin delegación de funciones adicionales a las ya formales para el cargo	Ahorro de energía y estrictas medidas sanitarias. Contratación de personal de la región.	Personal altamente calificado. Los empleados no tienen claridad en su labor además no existen manuales de operaciones de relacionamiento con el cliente. No existen planes de contingencias ante emergencias. Oportunidad de perdurar en el tiempo.	Contar con una estructura departamental no le garantiza la claridad en las labores, se requiere reformular el modelo organizacional y comunicar adecuadamente las responsabilidades y alcances de los cargos
Hallacas Camarita	Informal estructura tipo funcional	Carismático, responsabilidades compartidas y delegación de funciones acorde a las capacidades individuales	Cumplimiento de medidas sanitarias, comercializa Hallacas vegetarianas. Personal Capacitado, orden y cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo.	No cuenta con estrategias claras en producción, mercadeo ni ventas, se requiere mayor estandarización de los procesos y formalización de tareas.	La compañía deberá formalizar sus estrategias, generar una mayor formalización en las tareas y estandarizar tareas, ya que al contar con gran oportunidad de crecimiento es posible que su informalidad le genere inconvenientes futuros. Se considera que el liderazgo ha sido positivo a la hora de motivar a los colaboradores hacia un objetivo.
Veronika	Formal departamental	Autocrático, no se delegan funciones no contempladas en el puesto de cada uno las decisiones las toman los directivos y los empleados las cumplen.	Uso de productos no transgénicos, atención a normas sanitarias y medioambientales. Precios asequibles y empleo a personas de la región.	Ausencia de manuales de operación y mecanismos formales, no existen herramientas de motivación de personal. No estandarización de procesos que puede repercutir en amenaza reputacional	Al igual que Carnes Baqueano el contar con una estructura formal definida esta no le garantiza que exista conocimiento de la labor y el alcance de esta por parte de los empleados, una adecuada generación del modelo organizacional requerirá manuales claros. Adicionalmente la fuerte estructura vertical y el liderazgo autocrático se encuentra trayendo problemáticas de motivación.

Cheer Planet Training Center	Informal funcional (las funciones no son totalmente claras)	Transformacional, líder motiva y permite a los empleados hacer parte de las decisiones, amplias responsabilidades y gran delegación.	Búsqueda del mínimo impacto ambiental, motivación hacia estilos de vida saludables. Precios asequibles, recomendaciones a la población. Brinda apoyo a personas de todas las edades	No existe estandarización de procesos ni logística interna. Oportunidad por gran reconocimiento nacional	Si bien cuenta con una estructura informal que carece de estandarización es una compañía que se percibe fuerte en el mercado y con gran oportunidad de crecimiento, se recomienda formalizar procesos. Y continuar con su estilo de liderazgo ya que motiva buenas prácticas en el personal.
------------------------------	---	--	---	--	--

*Fuente: Elaboración propia con base a apartados anteriores*

## 7 Propuesta de fortalecimiento empresarial

### 7.1 Propuesta A: Modelo organizacional para el siglo XXI

A continuación se muestra la propuesta para el fortalecimiento del modelo organizacional de cada una de las cuatro empresas ganadoras del Fondo Emprender según lo que se proyecta para el siglo XXI.

**Tabla 7: Propuesta de mejora del modelo organizacional para las cuatro empresas**

Compañías	Aspectos para mejorar según se reporta en la <i>Tabla 1</i>	Propuesta de fortalecimiento	Acciones puntuales de la estrategia
Carnes Baqueano	En primer lugar la compañía debe tener más en cuenta a sus empleados, debido a que estos pueden sentir que no son importante en la compañía y verse por ende su rendimiento afectado, en segundo lugar necesitan de un manual de operación que le permita relacionarse el área de talento humano con sus clientes, se hace necesario también hacer una auditoria con el fin de mejorar la	Dar mayor contenido a las tareas, debido a que funciones altamente rutinarias si bien generan eficiencia suelen disminuir la moral de los empleados y repercutir en mayor rotación de personal.	Evaluar los cargos actuales identificando las responsabilidades puntuales, autonomía, alcance, funciones asignadas y competencias necesarias para ejercerlos. Permitir al equipo de trabajo participar en una lluvia de ideas sobre el contenido de los cargos y la manera de mejorarlo. Replantear la autonomía, alcance y funciones de los cargos acorde a las competencias de los miembros del equipo. Facilitar al equipo de trabajo acceder a una mayor capacitación y permitir

<p>calidad dentro de la organización y se debe dejar a los empleados que formulen estrategias que permitan mejorar su rendimiento laboral.</p>		<p>aplicar lo aprendido en el enriquecimiento del cargo.</p>
	<p>Generar incentivos salariales</p>	<p>Tomando como base la evaluación del cargo realizar una evaluación de la escala salarial y conseguir establecer salarios justos.</p> <p>Definir acorde a las funciones de cada miembro del equipo posibles incentivos salariales y no salariales como lo son: comisión por cumplimiento de meta de ventas, incentivos adicionales en meses de alta utilidad y salario emocional (felicitaciones públicas, días libres, capacitación)</p>
	<p>Integrar la Planeación, dirección, organización y control en el marco estratégico</p>	<p>Aplicar el ciclo PHVA en todos los procesos llevados a cabo.</p> <p>Redefinir tareas teniendo en cuenta el PHVA y el cómo este aplica a las mismas.</p>
	<p>Sistematización</p>	<p>Integrar la sistematización de la empresa, facilitando el control automático de inventarios, ventas y funciones.</p>

			Interconectar los diferentes puestos de trabajo a través de un sistema intranet, facilitando compartir datos y agilizar las funciones
Hallacas Camarita	Definir una estructura organizacional con una estructura definida y formalizada, ampliar su perspectiva y canales comerciales a un ambiente virtual e integrar un modelo comercial que explore nuevas líneas de mercado.	Formalizar la estructura organizacional	Definir departamentos o procesos para agrupar los cargos y de tal manera generar mejores sinergias entre miembros del equipo.
		Mejorar los procesos de mercadeo profundizando en marketing 4.0	Implementar canales virtuales de comunicación con el cliente como lo son página web y redes sociales. Realizar investigación de mercados direccionada hacia el cliente y con ello definir estrategias marketing mix pensadas desde el marketing 4.0 adecuadas según su segmento objetivo.
Veronika	Primeramente los empleados deben conocer los objetivos que tiene la compañía a corto, mediano y largo plazo y así esto se sientan más participes dentro de la organización, en segundo lugar la compañía debe definir una línea estratégica en el mercado ya que se delimitan simplemente	Generar una división departamental o por procesos	Determinar según las necesidades y tamaño de la compañía que departamentos son necesarios: administrativo y contable, operaciones, servicio al cliente y venas, y demás según la actividad diaria.
		Definir contenido de los cargos	Formalizar los cargos existentes estableciendo funciones, responsabilidades, competencias necesarias, autonomías y departamento

	<p>a términos comerciales, se debe formalizar sus mecanismos y modelos de dirección y procesos a partir de manuales de operación, debido a que hay una ausencia en los manuales de operación, también deben mejorar en la relación laboral implementado estrategias motivacionales y brindándole una mayor importancia a los canales de comunicación y por último integrar auditorias que midan la calidad de los procesos internos, asimismo se sugiere una estrategia comercial con un enfoque a las redes sociales.</p>	<p>de dependencia.</p> <p>Crear manuales de funciones</p>
		<p>Realizar una evaluación de clima laboral y motivación para definir puntos de mejora según la percepción del equipo de trabajo.</p> <p>Determinar (aplicando encuestas y observación a empleados) qué incentivos salariales y no salariales generar motivación al empleado y aplicarlos.</p>
		<p>Mejorar políticas de motivación al empleado y estilo de liderazgo</p>
		<p>Implementar estrategias de marketing 4.0</p>
		<p>Valorar las necesidades del consumidor, identificando también las expectativas y definir una adaptación del producto y servicio acorde a ello.</p> <p>Generar una estrategia de contenidos en redes sociales acorde a las tendencias del momento.</p>
Cheer Planet Training Center	<p>La compañía debe adoptar un carácter formal dentro de la organización y delimitar las funciones y responsabilidades que le competen a cada empleado.</p>	<p>Formalizar el contenido de los cargos</p>
		<p>Definir roles, funciones y responsabilidades específicas para cada cargo, así como su nivel de autonomía y departamento al cual pertenecen.</p> <p>Formalizar manuales de funciones.</p>

		Mejorar los procesos de planeación, dirección, organización y control	Establecer cronogramas para sus diferentes tareas, actividades y compromisos. Medir tiempos de las tareas y formalizar tiempos de duración de los procesos.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Con la tabla anteriormente expuesta es posible encontrar entonces, en primer lugar el ideal que debe manejar Carnes Baqueano es la distribución de las funciones según en puesto de trabajo buscando dotar de mayor contenido las tareas siguiendo el modelo de la teoría de los recursos humanos ya que las funciones rutinarias suelen disminuir la moral de los trabajadores, además integrar incentivos salariales que permita una mayor motivación del personal, integrar los procesos de planeación, dirección, organización y control en su marco estratégico, realizar un proceso de sistematización de sus elementos internos y externos integrando una tienda en línea que le permita tener una mayor rentabilidad debido a la presente crisis e integrar herramientas de posicionamiento de mercado que reflejen la marca a nivel local y departamental, pero sobre todo establecer un marco de CVC que permita mejorar su conexión con la comunidad.

Para Cheer Planet Training Center se debe implementar una gestión adecuada de su planta lo que podría llegar a ser una mejoría en sus procesos de planeación, dirección, organización y control estableciendo un sistema de citas y cronograma de actividades para la dirección de animación, también requieren mejorar su planta lo que entraría en la teoría del comportamiento humano y las necesidades de los Stakeholders, enfocándose en nuevas actividades una mayor integración de la comunidad y valoración de las necesidades sociales.

Veronika por otro lado debe mejorar en la división de departamentos y áreas de trabajo definiendo tareas específicas con cargos específicos, una mayor integración de estrategias de Marketing 4.0 profundización en las entradas y salidas y valoración de las necesidades del consumidor, además se recomienda integrar las CVC en sus facultades generando una conexión con su comunidad. (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007)

Por último la compañía Hayacas Camarita requiere implementar procesos de mejora a nivel de mercadeo debido a que su gestión organizacional estaba bien estructurada, a excepción de la fijación de cargos corporativos puesto que no hay un departamento por cada área, pero se entiende al ser una microempresa, para lo cual sus necesidades están en profundizar en el diseño de un Website, campaña en redes, Marketing 4.0 y valor compartido.

## 7.2 Propuesta B: De la responsabilidad social al valor compartido

La responsabilidad social empresarial o corporativa es el modo de actuar que tienen las compañías en materia medioambiental su aporte al bienestar social y su reputación en el mercado, a continuación, se examinara comparativamente estos factores entre las cuatro compañías objeto de estudio y como podrían aportar a la economía de Villavicencio.

*Tabla 8 Análisis RSC de las empresas participantes FES Villavicencio (2015-2018)*

<i>Empresas</i>	<i>Planeta</i>	<i>Personas</i>	<i>Imagen corporativa</i>
Carnes Baquiano	En materia de cuidado medioambiental la esta compañía busca generar el menor impacto ambiental en materia de ahorro de energía, estrictas medidas sanitarias y	El personal que trabaja en Carne Baquiano es de la región, Carnes Baquiano contrata personal de	La imagen que proyecta Carnes Baquiano es el de una carnicería de alta calidad cuyos productos son tratados con las más estrictas medidas sanitarias y el personal

	propiciar que su actividad sea responsable mediante la adquisición de ganado vacuno propio de la región.	Villavicencio y vende para Villavicencio.	cumple con todas las normas y utiliza todos los mecanismos formales de salud y seguridad en el trabajo.
Hallacas Camarita	En su preocupación por el medio ambiente Hallacas Camarita cumple con todas las medidas sanitarias y a nivel comercial en su interés por el medio ambiente produce y comercializa hallacas vegetarianas, un producto innovador que supera las expectativas del consumidor.	El personal en Hallacas Camarita es altamente capacitado debido a su preparación la culinaria aprendida en el SENA, además cuando se entra a su unidad de trabajo se puede ver un orden y cumplimiento estricto de cada norma de seguridad y salud en el trabajo.	Hallacas Camarita es una marca muy reconocida en el ámbito comercial, puesto que sus productos denotan una alta calidad y un sabor incomparable.
Veronika	La compañía Veronika implementa como normas medioambientales el uso de productos que no contienen transgénicos en cuanto a sus comidas, se preocupan por atender las normas sanitarias y se ocupan de cumplir con las normativas medioambientales de la región.	En cuanto personas Veronika tiene un profundo interés por su comunidad ofreciendo productos a precios asequibles, en materia de empleo su compañía a pesar de ser una pyme tiene bastantes empleados en su interés por aportar al empleo de Villavicencio.	Veronika es una compañía con una imagen bastante positiva a nivel comercial, cuenta con un sitio estéticamente agradable, con productos de la más alta calidad, buenos precios presencia en Instagram, Facebook auge comercial a nivel departamental y una publicidad agradable.
Cheer Planet Training Center	Cheer Planet Training Center tiene el mínimo impacto medioambiental,	Cheer Planet Training Center es una compañía que se preocupa por las personas,	Cheer Planet Training center es una compañía muy conocida en su sector que

	<p>puesto que tienen una política de ahorro de energía dentro de la compañía, motivan a la población a una vida saludable y tienen un profundo interés por mejorar la estética de las personas.</p>	<p>ofreciendo planes asequibles, recomendaciones a la población sobre una vida saludable y acerca el deporte a los colectivos de jóvenes.</p>	<p>apoya a personas de todas las edades, cuenta con presencia en Facebook e Instagram.</p>
--	---	---	--

**Fuente:** *Realización propia basada en la aplicación de encuesta semiestructurada Modelo organizacional y RSC en empresas.*

Tras realizar el análisis podemos establecer que la relevancia que se le otorga a la RSC es parcial y se hace meritorio la integración de los valores corporativos como eje de progreso para estas compañías, concentrándose en proveer bienestar más que solo un interés económico, puesto que la satisfacción de necesidades va más allá que solo la elaboración y comercialización de un producto, se debe integrar el carácter social en el que se busque una relación directa del público mejorando su imagen corporativa.

Para trascender en el mercado es necesario pasar de la responsabilidad al valor compartido como aludió en alguna ocasión Porter (Porter, 2011): No es solo tener responsabilidad y demostrar filantropía satisfaciendo las necesidades sociales y enalteciendo el nombre de la marca, es redefinir el propósito o finalidad productiva de la organización, porque de esto depende su misma supervivencia. Todas las organizaciones que hemos tratado en esta investigación han hecho uso de la RSC, pero esto solo se a limitado a satisfacer las necesidades de su público objetivo y área de producción, por lo que al optar la creación de valor compartido se abrirían nuevas puertas en innovación y rentabilidad.

Por ende las necesidades de una comunidad deben ser de interés general para los miembros de una compañía no solo con el fin de crear demanda si no para financiación de

activos públicos ya que el crecimiento a partir de la generación de empleo y oportunidades de captación de capital puede implicar el mejoramiento del mercado local.

Entre tanto como Carnes Baqueano, Cheer Planet Training Center, Veronika y Hallacas Camarita deben pasar de los procesos productivos conforme a la ley a otorgar beneficios económicos y sociales a partir de su renta, de la filantropía a trabajar de la mano con la comunidad, de actuar conforme a la presión social a integrar las necesidades de la comunidad en sus competencias, del máximo aprovechamiento de la renta a la distribución equitativa con sus asociados, de una agenda exterior compartida con los miembros de la empresa de forma específica a ser de interés público, de reducir el impacto ambiental conforme al presupuesto de RSC a generar uno nuevo que cumpla con las expectativas de la sociedad.

Así mismo se deben generar políticas y prácticas que mejoren las condiciones de la comunidad estableciendo una conexión directa con ésta, pues a diferencia de lo que se cree naturalmente en el mercado no solo hay intereses netamente financieros, sino que también hay una creciente necesidad de adaptar los productos y servicios a partir de las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado, dotando a la organización de flexibilidad ante los mismos, buscando siempre la co-creación de valor como objetivo fundamental a la cual apuntará la estrategia corporativa.

## **8 Conclusiones**

La estructura de la organización del silo XXI es una que si bien sigue los principios de los teóricos de la administración deberá ser una flexible que consiga adaptarse a los nuevos modelos de gestión y a las tecnologías que se han surgido y seguirán apareciendo; la modernidad

exige empresas cuyos recursos productivos, intelectuales y humanos persigan y consigan la eficiencia corporativa, innovación y competitividad en un mercado que se encuentra en cambio constante.

Al analizar las cuatro organizaciones se encontró que cada empresa mostraba diferentes falencias, motivo por lo cual cada una requiere un enfoque distinto, un ejemplo de ello es Hallacas Camarita la cual a pesar de gozar de una estructura que cumple con todas las normas de calidad, de seguridad y salud en el trabajo, además del ejercicio de un buen liderazgo carecía de una estructura formal a nivel jerárquico, y esta no disponía de una estrategia de mercadeo lo suficientemente fuerte para abarcar su segmento de mercado y ausencia de presencia en la red, por su parte Carnes Baqueano no dispone de mecanismos que incentiven un aumento en la producción y la ausencia de un manual de operaciones, por otro lado Veronika necesita delimitar sus objetivos, establecer un línea estrategia comercial, disponer de manuales de operación y generar más relevancia en sus canales de comunicación, por ultimo Cheer Planet Training Center requiere formalizar su estructura y definir las funciones de cada empleado.

Carnes Baqueano dispone a nivel de RSC una estructura en base al ahorro, la regionalización de mano de obra y una imagen corporativa muy bien aceptada en su ecosistema comercial, por su parte Hallacas Camarita en materia de RSC produce productos cuyo impacto en la salud es positivo aun siendo una comida rápida, disponen de un personas altamente capacitado en cuanto a las normas de salud y seguridad en el trabajo, y por último su reconocimiento a nivel regional ha escalado al punto de pretender formar alianzas con almacenes de cadena.

Asimismo Veronika usa productos que no poseen transgénicos, cumplen con las normas sanitarias y medioambientales en su interés por la comunidad ofrece productos a un precio asequible y en imagen corporativa es un sitio altamente reconocido por su calidad y sabor además de poseer una amplia presencia en Instagram, finalizando Cheer Planet Training Center dispone de una política de ahorro de energía e incentiva a una vida saludable, mismo enfoque que es aplicado en sus consumidores a partir de recomendaciones e incentivar el talento de la juventud.

Finalizando las compañías tienen distintas estructuras organizacionales, ya sean formales o informales, y con una distribución del trabajo dividido ya sea en funciones o departamentos; lo cual fue ilustrado por los investigadores en el numeral 6.1, permitiendo dar mejora al modelo organizacional establecido al brindar una propuesta de formalización acorde a las necesidades organizacionales.

Ahora en cumplimiento del objetivo general, si bien se diagnostica el estado actual de la compañía y se genera una propuesta de estructura organizacional y a continuación se presentan recomendaciones adecuadas a cada una de ellas, se hace evidente una necesidad de mejora en todas y cada una de éstas en su estructura, y no solamente hacia la formalización de los modelos organizacionales sino a todo lo que ello implica como lo es manuales de procesos y de funciones, líneas de autoridad entre otros, ya que existe un desconocimiento generalizado, en los empleados todas las compañías participantes, de las funciones y alcance de cada cargo lo que se suma a la no existencia de manual de funciones.

Las cuatro compañías tienen un gran potencial de crecimiento, unas en mayor medida que otras, sin embargo, aspectos como el desconocimiento de las funciones, líneas de autoridad e

incluso la desmotivación debido a un estilo de liderazgo no apropiado pueden poner en riesgo a las mismas fácilmente ante cualquier amenaza del entorno.

## **9 Recomendaciones**

Tras identificar los factores claves que se dan en las conclusiones se consiguen evidenciar ciertas falencias que posee cada organización en su ámbito y que es necesario fortalecer para que estas conserven su autonomía, motivo por el cual a continuación se procede a presentar las recomendaciones de los investigadores a todas y cada una de las organizaciones que participaron en la investigación.

En primer lugar Hallacas Camarita necesita definir una estructura formal dentro de su organización en la cual cada empleado no solo disponga de unas directrices sino que su cargo sea definido, normatizado, documentado y estandarizado; ahora, si bien su estilo de liderazgo y compromiso por la capacitación de sus personal le ha permitido tener un talento humano idóneo para múltiples tareas se reconoce también que es importante que cada persona reconozca adecuadamente la labor para la cual fue contratado y su grado de participación dentro de la organización y sus decisiones. Por otro lado, se evidencia que la compañía requiere una ampliación de su línea de productos puesto que a nivel comercial no son suficientemente competitivos, realizar un enfoque hacia la social media en el cual integre un plan de mercadeo de la mano de un social mánager y community manager.

Continuando con Carnes Baqueano, se evidencia la ausencia de los incentivos hacia el personal y un modelo gerencial dispone de un liderazgo autocrático, el cual si bien puede ser apto para el tamaño de la organización, necesita revisarse en cuanto a su flexibilización para

hacia el cumplimiento de la teoría de las relaciones humanas, donde se permita también la motivación del talento ya sea a través de una compensación por cumplimiento de objetivos, una mayor participación en toma de decisiones, modificar el contenido del cargo o el habitual empleado del mes; además se hace evidente la necesidad crear un manual de operaciones y hacer un seguimiento continuo a sus redes con el fin de posicionar la marca en su región.

Asimismo, Veronika puede establecer una línea comercial más centrada en las redes especialmente Instagram donde tiene un fuerte posicionamiento, ampliar sus canales de distribución por aplicación con la adopción de la plataforma domicilios.com, hacer énfasis en sus canales de comunicación y disponer de un portal web en el cual la empresa pueda trascender a nivel virtual interconectándola con sus redes sociales. Esta compañía si bien cuenta con una estructura departamental formal, ha mostrado que su estilo de liderazgo autocrático y diferentes políticas han generado desmotivación generalizada del personal, a lo cual se sugiere atender desde dos flacos, el primero mediante la formalización de manuales de funciones que permitan reconocer el contenido de las tareas y líneas de autoridad y el segundo mediante a la identificación de la fuente principal de motivación y generar estrategias acordes.

Por ultimo Cheer Planet Center puede hacer crecer su empresa financieramente desde una estrategia de diversificación donde desde su merchandising incluyan productos nutricionales para el cuidado de la salud mejorando la imagen de su compañía positivamente, incentivar eventos más allá de la animación donde integre su comunidad desde la RSC como ejemplo clases de zumba, eventos con adultos mayores donde se centre en el cardio y mujeres en estado de gestación como el Yoga, de igual modo disponer de manuales de operación como previamente se mencionó y realizar un proceso de formalización a nivel organizacional.

*“El científico encuentra su recompensa en lo que Henri Poincare llama el placer de la comprensión, y no en las posibilidades de aplicación que cualquier descubrimiento pueda conllevar”. Albert Einstein*

## 10 Bibliografía

Aghón, G. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Santiago de Chile : CEPAL/GTZ.

Alarcón, W. P. (2017). Diagnostico organizacional y formulación del planteamiento de desarrollo para la empresa WPA FAUNA Y AMBIENTE S.A.S. *Universidad EAN*, pp. 1-18. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8948/Oferta%20de%20servicios%20Gustavo%20Garavito%20-WPA%20Enero%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asobancaria. (21 de Agosto de 2016). *Asobancaria Saber Mas*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/sabermassermas/que-es-el-credito/>

Barletta, I., Despeisse, M., Hoffenson, S., & Johansson, B. (15 de Febrero de 2021). Preparación para la sostenibilidad organizacional: un modelo y una herramienta de evaluación. *Journal of Cleaner Production*, 284, 13. Obtenido de [doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125404](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125404)

Barroso Tanoira, F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, 296, 73-91. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005&lng=es&tlng=es)

Bogotá Sánchez Nicolás, B. M. (2017). Diagnóstico organizacional y propuesta de mejora para la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad para la empresa vanen S.A.S. *Universitaria Agustiniiana*, 1-158. Obtenido de

<http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/137/PerezSierra-GabrielAlberto-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bogota, C. d. (2018). *ccb.org*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-una-empresa>

Bravo, L., Muñoz, A. V., & Tejada, P. M. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Redalyc*, 24(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/html/index.html>

Brundtland, G. H. (1987). *Nuestro Futuro Comun.*

Castillo, M. I. (2012). El trabajo colaborativo como estrategia de gestión académica en el fortalecimiento de la reorganización curricular por ciclos. *Universidad Libre de Colombia*, 1-166. Obtenido de Universidad Libre: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10063/EL%20TRABAJO%20OLABORATIVO%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20ACADEMICA%20EN%20EL%20FORTALECIMIENTO%20DE%20LA%20REORGANI.pdf?sequence=2>

Charles Perrow, e. F. (1977). *The Short and Glorious History of Organizational Theory*. New York: McGraw-Hill Book.

Chiaveato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Septima Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (1976). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 7°). México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Vol. Séptima edición). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

Christensen, K. (Marzo de 2016). *Entrevista a Michael Porter - La creación de valor compartido*. Obtenido de Harvard Deusto: <https://www.harvard-deusto.com/entrevista-a-michael-porter-la-creacion-de-valor-compartido>

Colombia, B. d. (13 de Septiembre de 2011). *banrep.gov.co*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-desempleo>

Colombia, C. d. (27 de Diciembre de 2002). *funcionpublica.gov*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6778>

Colombia, M. d. (29 de 03 de 2019). *Minsalud Gobierno*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx>

Colombia, U. N. (28 de Diciembre de 1992). *legal.unal.edu.co*. Obtenido de [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=34632](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=34632)

ConfeCamaras. (1990). *confecamaras.org.co*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>

- Díaz, N. (2015). La creación de valor compartido: Estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. Pp 207 - 230. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/1261/1/RUNILLANOS%20ECO%20449%20DIAGNOSTICO%20DE%20LAS%20INICIATIVAS%20CLUSTERS%20DEL%20DEPARTAMENTO%20DEL%20META.pdf>
- Drucker, P. F. (1957). *La Gerencia de Empresas*. Debolsillo.
- Educación, R. I. (1994). Ley General de Educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, Número 4. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie04a06.htm>
- eleconomista. (2016). *eleconomista.es*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/capital>
- Emprender, F. (2003). *fondoemprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Normatividad.aspx>
- Empresarial, R. d. (s.f.). *colciencias.gov.co*. Obtenido de <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- ESAN, R. C. (16 de Octubre de 2015). *¿Qué canales de comunicación existen dentro de las empresas?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>
- Escamilla, V. M. (31 de Diciembre de 2015). *Forbex México*. Obtenido de 7 titanes que promueven el emprendimiento: <https://www.forbes.com.mx/7-titanes-que-promueven-el-emprendimiento/>

Espinoza Soto, J. A. (Diciembre de 2018). Diagnóstico Organizacional Del Restaurante La Proa Pimentel Basado En El Modelo De Seis Cajas De Weisbord - 2017. *Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo*, 1-61.

ESTRADA, P. E. (2014). "DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE AGRO-SERVICIOS UBICADOS EN ASUNCIÓN MITA Y EL PROGRESO, JUTIAPA.". *UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR*, pp. 1-208. Obtenido de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Trigueros-Pedro.pdf>

Fondo Emprender. (2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>

Fondo Emprender. (16 de Febrero de 2021). *SENA Emprender*. Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#>

Frederick W. Taylor. (s.d.). *Princípios de Administração Científica*,.

Gavasa, J. (13 de Marzo de 2019). *Estas son las seis incubadoras más importantes de América Latina* . Obtenido de Panamericanworld : <https://panamericanworld.com/revista/startups/estas-son-las-seis-incubadoras-mas-importantes-de-america-latina/>

Gerencie. (28 de Abril de 2018). *gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>

Gestiopolis, R. (12 de Abril de 2001). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>

H&C, E. (17 de Junio de 2019). *Revista Hechos & Crónicas* . Obtenido de Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia: <https://revistahyc.com/2019/06/17/entidades-que-apoyan-el-emprendimiento-en-colombia/>

Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

ISO. (Septiembre de 2010). ISO 26000 visión general del proyecto. *ISO 26000 Responsabilidad Social*, 1-16. Obtenido de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

Ivancevich, D. G. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. (8).

J. G. March e H. A. Simon. (n.d.). *Op. cit.*

Keith Davis. (1972). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Book.

Kliksberg, B. (1978). *El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización*. Buenos Aires: Paidós.

Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. LID.

Laski, H. (1931). *Bureaucracy*", in *Encyclopaedia of the Social Sciences*. London: The Macmillan Company.

Lawrence, P. R. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*.

- Magendzo, E. T. (27 de Abril de 2017). *En la Alianza del Pacífico, surge la primera red de agencias de innovación de Latinoamérica*. Obtenido de Puntos sobre la I:  
<https://blogs.iadb.org/innovacion/es/en-la-alianza-del-pacifico-surge-la-primera-red-de-agencias-de-innovacion-de-latinoamerica/>
- Mallar, M. Á. (enero-junio de 2010). *La Gestión de Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente*. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión de Futuro*, 13(1), 2-23. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marketing. (s.f.). *cyberclick.es*. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/marketing>
- Mayo, E. (1945). *Los Problemas Sociales de una Industrialización*. Estados Unidos: Universidad de Harvard.
- Meza, A., & Carballeda, P. (2009). El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas. Obtenido de  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/2814>
- Mincomercio. (19 de Septiembre de 2012). *mypimes.gov.co*. Obtenido de  
[http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/5857/capital\\_semilla](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/5857/capital_semilla)
- Minsal Pérez, D. &. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). Obtenido de  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es).

- Miranda, D. R. (2020). Estudios organizacionais na América Latina: De volta ao terreno áspero. *Scielo*, pp. 104-119. Obtenido de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902020000200104&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902020000200104&script=sci_arttext)
- Montenegro, E. N. (01 de Junio de 2012). *¿Qué es una PyMe?* Obtenido de Financiamiento para Pymes: <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-pyme-financiamiento-para-pymes/>
- Núñez, K. I. (05 de Marzo de 2012). *Gestiopolis* . Obtenido de Valor compartido teoria Michael Porter : <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>
- Palma, H. G. (2011). *La Gestión Empresarial, un enfoque del siglo XXI, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Informe de Maestría en Sistema de Gestion.
- Pérez Espinoza, M. J. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial Y Su Enfoque Ambiental: Una Visión Sostenible A Futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 169-178. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=es).
- Pérez Uribe, R. (2007). Estructura organizacional en la PYME Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Admmistración*, Pp 73 - 85. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358005.pdf>
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014901002.pdf>
- Philip Kotler, H. K. (2020). *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Bogotá: LID Editorial.

- Prieto, R. M. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores. Obtenido de <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Reyes, A. P. (2015). Caracterización De La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. *Universidad Del Rosario*, 1-158. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
- Robbins, S. P. (2009). *El comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education. Obtenido de [https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento\\_Organizacional\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_y\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge)
- SENA. (2009). *fondoemprender.com*. Obtenido de Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>
- Sonnia LLerena, D. M. (24 de Septiembre de 2018). *Planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Ecuador: <https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/planeacion-proceso-administrativo.html>
- Tamayo y Tamayo, M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Taylor, F. W. (1970). *Principios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas.

TIC, M. d. (30 de Julio de 2009). *mintic.gov.co*. Obtenido de

<https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8231.html>

Trabajo, M. d. (2015). *DECRETO 1072 DE 2015*. Legal. Obtenido de

[https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_1072\\_2015.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_1072_2015.htm)

Uniminuto. (2012). *Uniminuto*. Obtenido de Creditos:

<http://www.uniminuto.edu/web/seccionalbello/creditos>

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Importancia de la Planificación de Recursos

Humanos en la Empresa. *Perspectivas*(20), 7-28. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>

Vargas, J. A. (2012). El principio de la primacía de la realidad en las relaciones laborales de la administración pública. *Universidad Sergio Arboleda*, 1-240. Obtenido de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/90/EI%20principio%20de%20la%20primac%EDa.pdf;jsessionid=D0244FDD58FD6ED5CCE1BEBFA46CFD70?sequence=1>

## Anexos

### Anexo 1: Acta de consentimiento informado

Encuesta N°: \_\_\_\_\_

Su opinión es muy importante para nosotros, lo invitamos a responder la presente encuesta, cuyo fin es un diagnóstico administrativo de su compañía, tras su participación y gestión con el apoyo de FONDO EMPRENDER SENA, durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2015-2018 en la ciudad de Villavicencio-Meta

**Derechos:** Usted participará de manera libre en la presente investigación de diagnóstico empresarial en el área administrativa a participantes del FONDO EMPRENDER SENA durante el periodo de tiempo comprendido entre los años 2015-2018 en la ciudad de Villavicencio-Meta y podrá desistir en el momento que lo desee, sin que ello le genere consecuencia alguna.

**Confidencialidad:** Se guardará privacidad de los registros que puedan identificarlo como participante. Se garantizará la reserva de la información, además la preservación de su intimidad. Solo tendrán acceso a la información de la encuesta los investigadores. Se le informa además que, en caso de usted permitir grabar el audio de las encuestas, los resultados de estas encuestas sólo serán utilizados para los fines mismos de la investigación y no serán conocidas por personas diferente al equipo de investigación; además serán destruidas una vez se elabore el informe de trabajo de grado.

**Personas para contactar:** Si requiere más información acerca del proyecto de investigación o el modo en que participará en el mismo, puede contactarse con los investigadores Fabián Felipe Duque Chacón al correo [fduquechaco@uniminuto.edu.co](mailto:fduquechaco@uniminuto.edu.co), y Jesús Danilo Albarán Roa al correo [Jalbaranroa@uniminuto.edu.co](mailto:Jalbaranroa@uniminuto.edu.co).

**Aceptación:** Su firma aquí abajo o la señal que usted prefiera colocar indica que usted decidió participar en la entrevista.

Firma encuestador \_\_\_\_\_ Fecha (DD) \_\_\_\_ (MM) \_\_\_\_ (AAAA)  
\_\_\_\_\_

Firma encuestada \_\_\_\_\_ Fecha (DD) \_\_\_\_ (MM) \_\_\_\_ (AAAA)  
\_\_\_\_\_

## Anexo 2: Modelo de encuesta para prueba piloto

### Preámbulo:

Su opinión es muy importante para nosotros, agradecemos que haya aceptado nuestra invitación a responder la presente encuesta. La información que se tratará en esta encuesta es confidencial. Ningún dato personal, será registrado en la investigación resultante, El almacenamiento y tabulación se realizará mediante software de procesamiento.

**Nombre de la compañía** \_\_\_\_\_

**Medio por el que se realizó la encuesta** \_\_\_\_\_

### Caracteres generales

A continuación, le solicitamos responder un corto cuestionario con aspectos generales de su compañía.

Cargo de la persona que responde la encuesta:

\_\_\_\_\_

¿Directivo \_\_\_ jefe de área \_\_\_ Empleado \_\_\_\_\_ Otro? \_\_\_\_\_

\*Nombre o razón social de la empresa:

\_\_\_\_\_

\*Forma jurídica de la empresa: SAS  LTDA  Sociedad Anónima  Otra \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_.

\*Número de sucursales que tiene la empresa \_\_\_\_\_

\*Años de la empresa en el mercado

Menos de tres años

Entre 3 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Entre 11 y 20 años

Más de 20 años

\*Según el tamaño de la empresa con relación al número de trabajadores se considera:

Microempresa (hasta 10 trabajadores)

Pequeña Empresa (entre 11 y 50 trabajadores)

Mediana Empresa (entre 50 y 200 trabajadores)

Gran Empresa (mayor a 200 trabajadores)

### Bloque de criterios de favorabilidad por Sector

El siguiente cuestionario integrara su percepción sobre aspectos administrativos que integran su compañía.

Tome en cuenta lo aprendido y fortalecido gracias a las enseñanzas en el Fondo Emprender en los últimos años, lea las siguientes afirmaciones e indique su grado de favorabilidad en una escala de 1 a 5, donde 1 su percepción es desfavorable y 5 favorable.

Diagnostico empresarial administrativo						
<i>Objetivos empresariales</i>						
#	Ítem	Nivel de factibilidad				
		1	2	3	4	5
1	En su compañía se aplican parámetros u objetivos claros para el desarrollo de sus actividades laborales.					
2	Su compañía cuenta con una misión y visión; donde la misión define lo que hace la compañía y la visión en cuanto a tiempo quieren cumplir sus metas.					
3	Los objetivos de su compañía son compartidos por todos los empleados.					
4	La compañía donde labora se establece unas normas o políticas para definir la calidad del producto.					
5	En la compañía donde labora el precio hay unas normas de calidad, las cuales influyen en el precio del producto.					
6	La calidad de los productos influye en la promoción en el mercado de estos.					
7	Los canales de distribución se ubican referente a los puntos de venta.					

8	Su compañía integra y aplica la proyección de estrategias y tácticas para alcanzar las metas propuestas en cada proyecto.					
9	Las decisiones dentro de la compañía son tomadas por los directivos o los empleados en general.					
10	Es de conocimiento general la actividad económica que ejerce la compañía tanto para empleados como para el comité ejecutivo.					
<i>Área estructural</i>						
#	Ítem	Nivel de factibilidad				
		1	2	3	4	5
11	Establecido el plan de negocios de la compañía se ha conservado una estructura jerárquica o se tiene un modelo distinto en el direccionamiento de la compañía.					
12	Su organización establece pautas y lineamientos en el manual de normas, procedimientos y el reglamento general de la organización.					
13	En el manual de procedimientos que posee su compañía es establecida por cada departamento que la integra.					
14	La estructura corporativa de su compañía tiene dependencia y relación con otras áreas.					

15	Dentro de la compañía hay un control financiero, contable y humano.					
16	En su compañía se aprueban y controlan los manuales operativos mediante un mecanismo formal.					
<b>Relaciones</b>						
#	Ítem	Nivel de factibilidad				
		1	2	3	4	5

17	Como miembro del comité ejecutivo se siente apoyado por los demás miembros directivos.					
18	Dentro de su compañía hay un grupo de staff (miembros estratégicos o líderes según el área de operación) o apoyo que brinde soporte ante cualquier contingencia.					
19	A nivel de relación interpersonal con los clientes, el talento humano que ejerce labor en las oficinas de atención al cliente tiene definido un manual de operación.					
20	Como parte del comité directivo cree usted que tiene una buena relación con sus subalternos o al realizar introspección, cree que ha fallado como líder					

21	En el ambiente laboral de la compañía hay respeto entre los empleados, se incentiva la cultura de dialogo por medio de un comité de paz y convivencia para resolución de conflictos					
22	Los miembros de su compañía realizan capacitaciones para fortalecer el clima laboral y la comunicación asertiva separando la vida personal y la vida laboral.					
<b>Recompensas</b>						
#	Ítem	Nivel de factibilidad				
		1	2	3	4	5
23	Dentro de su compañía se implementan incentivos por cumplimiento de objetivos en ventas.					
24	La actividad que realizas dentro de la compañía tiene un valor significativo para los miembros que la integran.					
25	Los departamentos de bodega, mercadeo y talento humano cuentan con incentivos por el cumplimiento de sus labores.					
26	Cuál sería el proceso para satisfacer las necesidades de sus empleados o las no conformidades que incluso competan los sindicatos.					
27	Los miembros del área de producción tienen un fuerte compromiso por cumplir las metas mensuales.					

28	Los miembros de la compañía trabajan bajo un sistema de turnos y el horario implementado es acorde a las capacidades de cada área de la compañía.					
<i>Liderazgo</i>						
#	Ítem	Nivel de factibilidad				
		1	2	3	4	5
29	En su compañía el gerente se desempeña como un líder.					
30	En su compañía que tipo de liderazgo implementa como directivo: Natural, autocrático, carismático, burocrático o transformacional.					
31	La información de los procesos generales dentro de la compañía es de conocimiento público.					
32	Los líderes dentro su organización son guías e implementan los valores corporativos.					
33	Con el fin de mejorar la calidad en los procesos su compañía integra como mínimo una auditoria de tipo menor o mayor.					
34	Los miembros del comité ejecutivo tienen poder de decisión dentro de la compañía, apear que la última palabra la de él CEO.					

\*Nos gustaría saber si desea añadir algo, si hay algo que hubiese querido decir y no lo hayamos preguntado.

Agradecemos su colaboración y disposición para contestar nuestras preguntas.

### Anexo 3: Fotografías visita Hallacas Camarita

*Ilustración 5: Collage con fotos de la visita a Hallacas Camarita*



*Fuente: Realización propia recurso obtenido en la visita a Hallacas Camarita*

### Anexo 4: Fotografías visita a sitios que han sido cerrados por la pandemia

*Ilustración 6: collage con fotos de sitios cerrados por la cuarentena*



**FOTOS TOMADAS A LOCALES  
DE LAS EMPRESAS PARTICIPES  
FONDO EMPRENDER**

*Fuente: Realización propia evidencias físicas de que los sitios están cerrados.*

## Anexo 5: Fotografías visita Veronika

### *Ilustración 7: Aplicación de encuesta a gerente de Veronika*

*Foto tomada en encuesta realizada a la gerente de Veronika, Denisse con el encuestador*

*Jesús Danilo*



**Fuente:** *Realización propia foto tomada en encuesta realizada a la Gerente de Veronika*

## Anexo 6: Recursos Audiovisuales

- Video Entrevista en Hallacas Camarita (octubre, 2020)

[https://mega.nz/file/zh0wHC7K#Sv8h6EFupukyVFUy2VkS1NoLIQr80w7zwJULWB\\_bE8](https://mega.nz/file/zh0wHC7K#Sv8h6EFupukyVFUy2VkS1NoLIQr80w7zwJULWB_bE8)

- Audio de entrevista Danilo al Gerente de Hallacas Camarita (octubre, 2020)

[https://mega.nz/file/ftcAyZaS#AWoUcsI5LZuvgydbn2o\\_i43FbwdevHxkFh9VuyLsLGQ](https://mega.nz/file/ftcAyZaS#AWoUcsI5LZuvgydbn2o_i43FbwdevHxkFh9VuyLsLGQ)

### **Anexo 7: Documentos Excel con las empresas participantes del Fondo Emprender (2015 – 2018)**

- Excel Datos Fondo Emprender Aprobados

<https://mega.nz/file/S4VAxZTI#p5MwpCMxISQXGjT4oaJplaKMHjpe4LmL9iIRKiAcC>

a4

- Excel Datos Fondo Emprender Participantes

[https://mega.nz/file/btFgjBpQ#YNzx5IYz2l\\_x4ELDGs3CpDS9-C0g95-HFvhH88FhsLQ](https://mega.nz/file/btFgjBpQ#YNzx5IYz2l_x4ELDGs3CpDS9-C0g95-HFvhH88FhsLQ)

- Formato de Contactos y Empresas Aprobadas Fondo Emprender

<https://mega.nz/file/y9EWHJDL#c2TaXdEU6tSsQ6KJzkHIkMIWiXfCoCRJU4h4->

X0FJbw

### **Anexo 8: Solicitud de datos a Fondo Emprender Radicado y Respuesta**

- Solicitud Fondo Emprender SENA Radicado

[https://mega.nz/file/aw8HSaCI#NKvjPvdeCl6wDBEoZ1HYRWTrA47Xr\\_I8tt7guZIE6kc](https://mega.nz/file/aw8HSaCI#NKvjPvdeCl6wDBEoZ1HYRWTrA47Xr_I8tt7guZIE6kc)

- Formatos Excel como Respuesta

<https://mega.nz/file/C59XyKqD#CsEMxawUhw0h-fjtdRMHZ8bmqhq-gYIWwJe0YNWyYpI>

[https://mega.nz/file/qp8zFK7a#1I-0FDjc2t5ZM75amhRTYdb1J-SQ\\_ptkXcsRoEsJyOo](https://mega.nz/file/qp8zFK7a#1I-0FDjc2t5ZM75amhRTYdb1J-SQ_ptkXcsRoEsJyOo)