

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Nathaly Aguirre Bolaños
	Correo institucional: naguirr47763@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Especialización en Administración Financiera
Información del estudiante 2	Nombre: Jennifer Paola Cortes Orjuela
	Correo institucional: jcortes64395@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: Especialización en Administración Financiera
Campo de investigación:	Emprendimiento y Gerencia
Grupo de investigación:	Grupo de Gerencia en las grandes, pequeñas y mediana empresas – G3Pymes
Línea de investigación:	Liderazgo Organizacional
Título tentativo del proyecto:	Mejoramiento de las acciones administrativas para favorecer la obtención de los objetivos empresariales de una Pyme en Colombia

**Mejoramiento de las acciones administrativas para favorecer la obtención de los objetivos
empresariales de una Pyme en Colombia**

Elaborado por:

Nathaly Aguirre Bolaños

Jennifer Paola Cortes Orjuela

Universidad Ean

Especialización en Administración Financiera

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

09/06/2023

Resumen

Este estudio busca comprender cómo operan las microempresas en Colombia a fin de contribuir la definición de los objetivos y metas de la empresa desde la mirada de la administración estratégica. Para lograrlo, se realizaron entrevistas etnográficas y encuestas a los participantes de la cadena de valor. A través de esta investigación se estudió la cultura organizacional para proponer cambios en el área administrativa para que los recursos y las actividades se adapten a los cambios de la empresa de manera efectiva. El resultado de este estudio permitirá conocer mejor cómo funcionan las microempresas en Colombia y contribuir a la mejora de sus operaciones y al logro de sus objetivos.

Palabras Clave: Pyme, microempresa, gestión estratégica, cultura organizacional, competitividad.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Problema de Investigación</i>	5
Antecedentes del problema	5
Pregunta de investigación	8
<i>Justificación</i>	8
<i>Objetivos</i>	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	9
<i>Marco Teórico</i>	10
<i>Antecedentes</i>	10
<i>Teorías de la administración</i>	15
<i>Organización</i>	18
<i>Dirección estratégica</i>	20
<i>Capital intelectual</i>	21
<i>Cultura organizacional</i>	22
<i>Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible</i>	23
<i>Diseño Metodológico</i>	24
Enfoque Investigativo	24
<i>Aplicación de los estudios de caso en administración</i>	25
<i>Tipo de investigación</i>	26
Investigación mixta (cualitativa-cuantitativa)	26
La Entrevista Etnográfica	27
Encuestas	28
Características de las encuestas	28
<i>Alcance de la investigación</i>	29
<i>Muestra seleccionada</i>	29
Técnicas de análisis de datos	31
<i>Análisis y discusión de los resultados</i>	31
Análisis de Entrevistas	31
Comunicación y Medios Digitales	33
Servicio al Cliente	34
Modelo de Capacitación	34
Responsabilidad social	35
Medio Ambiente	35
<i>Análisis de encuesta al cliente</i>	36
<i>Conclusiones</i>	41
<i>Referencias</i>	44

Problema de Investigación

Antecedentes del problema

En Colombia, según el Congreso de la República en su promulgación de la ley 590 de 2000 (Congreso de la República, 2000) para el fomento de Mipymes, establece la siguiente clasificación: Microempresa es aquella unidad productiva cuyo número de empleados no supera más de 10 personas y con activos totales menores a 501 salarios mínimos mensuales. Estas son definidas como aquellas unidades económicas una actividad productiva de bienes o servicios, con objeto de obtener un ingreso. Estas unidades económicas pueden ser operadas desde una sola persona y comprenden desde la pequeña miscelánea de barrio pasando por servicios de consultoría especializada y unidades productivas o comerciales de mayor envergadura. (DANE, 2022).

Podemos señalar que las dificultades más notorias que enfrentan las Mipymes se concentran en la informalidad fiscal y de empleabilidad, factores que pueden incidir en su posterior liquidación. En este sentido, la Encuesta de Micronegocios conocida como EMICRON, nos indica que en Bogotá hay 671.154 micronegocios, entre microempresas y pequeñas empresas, de los cuales 529.550 no tienen registro mercantil y 141.603 sí lo tienen. Por otra parte, en cuanto a la liquidación de empresas, para el año 2020 se reporta que 427.848 micronegocios fueron cerrados, lo cual representa una diferencia de (-7,3%) frente a 2019. (DANE, 2022)

Este tipo de empresas enfrentan múltiples retos diarios que los retan administrativamente. Según Valenzo y González, (2021) “no es suficiente que la pequeña empresa desarrolle un conjunto limitado de competencias básicas o que confíe en el trabajo rutinario para tener éxito”

puesto que también debe desarrollar una meta-capacidad para aprender, re-aprender y redefinir sus recursos continuamente para satisfacer las demandas impuestas por su entorno que cambia rápidamente. (Valenzo y González, 2021)

Yendo más a fondo, según García y Varela (2020), las microempresas en Colombia tienen varias deficiencias comunes que incluyen la falta de una estructura administrativa y estratégica, un conocimiento financiero y contable limitado a transacciones diarias, y un grado de empirismo entre los administradores.

Esto se debe en parte al hecho de que muchos administradores no tienen la preparación profesional adecuada para el cargo, así como el limitado alcance que otorga el profesional contable a sus funciones en su ejercicio profesional. (García y Varela, 2020). Por lo tanto, es importante que las microempresas inviertan en la formación y capacitación de sus administradores para que puedan desarrollar una estructura administrativa y estratégica adecuada.

Continuando con esta idea, encontramos también que las microempresas son vulnerables económicamente y no logran tener áreas administrativas fuertes. Esto se debe principalmente a la soberbia empresarial, la tramitología, la relación familia-empresa y la falta de alianzas estratégicas. Tal como afirman Pérez Uribe y Ramírez (2015) “Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace muchos años les van a funcionar por siempre, y no tienen en cuenta las nuevas tecnologías. Igualmente se debe dar paso a nuevas generaciones que llegan a aportar ideas frescas, pero muchos pequeños empresarios se enfrasan en sus antiguos enfoques”

En particular sobre la relación familia - empresa, Pérez Uribe y Ramírez (2015 como se citó en Castañeda. E. y Naranjo, L. 2017) también señalan una práctica común entre las pymes familiares, que es integrar los gastos personales con los gastos de la empresa, lo que afecta a

futuro su estabilidad. Estos factores impiden a las microempresas tener acceso a nuevas ayudas financieras, así como también obstaculizan la toma de decisiones y la construcción de estrategias competitivas.

Siguiendo con la postura anterior, Carillo et al, (2015 como se citó en Castañeda. E. y Naranjo, L. 2017), señala que hay un factor aún más importante para lograr el desarrollo ideal de las microempresas y este es el de la competitividad interna. Se trata de una competitividad organizacional para lograr su desarrollo, una apreciación correcta de áreas como la gestión financiera, recursos financieros, presupuestos, gastos y costos de la organización; gestión de talento humano, gestión administrativa, gestión de producción, en los cuales “se involucran parámetros competitivos, cultura organizacional, toma de decisiones, efectividad organizacional y análisis del entorno; y, con la configuración de estrategias competitivas que inciden en el desempeño organizacional, estrategias de diferenciación, y estrategias de segmentación” (Carillo, et al, 2015 en Castañeda. E. y Naranjo, L. 2017).

Estas estrategias de competitividad interna deben orientarse hacia la creación de valor. En este caso la gestión administrativa juega un papel importante en el desarrollo de las microempresas, ya que regula los procesos de todas las áreas para que funcionen en conjunto.

De lo anterior se infiere que, de no lograr una mejor comprensión del rol de la administración en los objetivos organizacionales de las microempresas, estas podrían continuar presentando un alto porcentaje en su desaparición del mercado, causando a su vez frustración en los nuevos emprendedores, así como incertidumbre por el futuro en los empresarios ya consolidados.

Pregunta de investigación

A partir del anterior panorama, se definió la siguiente como una pregunta de investigación: ¿cómo puede contribuir el mejoramiento de procesos administrativos en las microempresas en el cumplimiento de sus metas más próximas?

Justificación

Considerando el panorama actual de las mipymes en Colombia, la presente investigación contribuirá a los pequeños empresarios y emprendedores al poder encontrar un insumo útil para afrontar las planeaciones de sus estrategias empresariales inmediatas y motive la creación de estrategias a largo plazo y su capacidad de competitividad.

A su vez, el presente estudio es pertinente para los directivos de la empresa Water Advantage S.A.S., ya que les brinda la posibilidad de plantear nuevas perspectivas administrativas y enfrentar nuevos retos que incluyen operaciones de exportación. Estudiar cómo pueden ser ágiles y flexibles frente a los objetivos anuales de la empresa es un punto de partida para encontrar nuevas estrategias.

Al tratarse de una investigación mixta que integra técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas es posible obtener un mayor conocimiento sobre la estructura y dinámica organizacional de la mipyme. Además, el uso de encuestas con muestras pequeñas (menos de 40 participantes) puede servir como referencia para otros investigadores. Esperamos que los resultados den una mejor comprensión de la administración de pequeñas empresas y cómo pueden alcanzar los objetivos de la empresa. Estudios como este son importantes para ayudar a las empresas a mantenerse competitivas en un entorno cambiante. los resultados de esta

investigación servirán de base para la creación de un plan de acción que permita a Wáter Advantage S.A.S. mejorar sus procesos y políticas para ponerse al nivel de la competencia.

La presente investigación se inscribe en el campo Emprendimiento y Gerencia en el cual se enmarca el Grupo de Gerencia en las grandes, pequeñas y mediana empresas – G3Pymes, cuyo objetivo se centra en “asimilar, generar, adaptar y probar como un todo articulado, enfoques y herramientas gerenciales para las grandes, medianas y pequeñas empresas, de manera que el grupo se consolide como uno de los mejores cinco grupos de investigación en Colombia dentro de su campo estratégico de acción.”(EAN, s.f.)

Objetivos

Objetivo general

Identificar aquellos procesos y prácticas administrativas que inciden en el cumplimiento de las metas comerciales en una microempresa. Lo anterior se realizará tomando como caso de estudio a la empresa Wáter Advantage S.A.S. Para esta investigación se utilizarán herramientas cualitativas y cuantitativas como lo son las entrevistas etnográficas y la realización de encuestas.

Objetivos específicos

1. Conocer los objetivos y metas empresariales planteados por las directivas de la empresa Water Advantage S.A.S. para el año vigente.
2. Compilar los formularios, formatos, guías, manuales y archivos internos propuestos desde el área administrativa de la empresa para lograr el cumplimiento de sus actividades.

3. Realizar entrevistas etnográficas en las oficinas empresariales que permitan comprender los procesos, dificultades, obstáculos y oportunidades del área administrativa.
4. Realizar un conjunto de encuestas a proveedores, empleados, clientes y participantes de la cadena de valor con el fin de identificar las barreras y oportunidades que se destacan en la organización.

Marco Teórico

Antecedentes

Papel de las mipymes en el contexto Global

Como un compromiso con el cumplimiento de los acuerdos realizados internacionalmente y divulgados mediante la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2018), se evidencian los esfuerzos de las organizaciones tanto públicas como privadas para lograr su implementación, de manera que las empresas desarrollen sus prácticas de negocios sostenibles, como la responsabilidad social corporativa, el compromiso con la igualdad de género, el desarrollo de bienes y servicios que sean respetuosos con el medio ambiente y la inversión en la innovación para mejorar la eficiencia energética y la reducción de los residuos. Esto no solo contribuye a mejorar la imagen de la empresa, sino que también puede representar una mayor rentabilidad a largo plazo.

En lo referente a las microempresas, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2018), destaca la importancia de este tipo de empresas, ya que pueden ser un motor clave para el crecimiento económico inclusivo y reconoce que enfrentan desafíos significativos para su desarrollo, como las dificultades de financiación, acceso a la tecnología y la capacitación

empresarial. Para abordar estos desafíos, el documento recomienda políticas públicas que promueven el desarrollo de las microempresas, como programas de financiamiento accesibles y adaptados a sus necesidades, capacitación empresarial y tecnológica, así como políticas fiscales y regulatorias que fomentan su formalización. (ONU, 2018).

En este sentido, los documentos investigativos sobre la gestión administrativa de las microempresas presentados a partir del 2018 presentan un marcado interés por integrar las propuestas de la Agenda 2030.

Los siguientes antecedentes se seleccionaron por medio de la búsqueda en bases de datos académicas y repositorios institucionales a partir de las palabras claves: microempresa, pyme, mipyme y procesos administrativos. Se eligieron los trabajos publicados entre el periodo 2018 y 2022 y cuya relación con las palabras clave fuera más cercano.

Fernández Hurtado (2018) en su artículo *Analysis of the behavior in the informal micro-entrepreneur sector in Colombia* presenta el análisis del comportamiento de los microempresarios informales en Colombia y su importancia en la actividad económica del país. concluye que el fenómeno de la informalidad en Colombia está relacionado con niveles de educación insuficientes en la administración de activos improductivos en los puestos gerenciales. Además, se destaca la importancia de tomar medidas relevantes para incluir al sector informal en el formal como brindar capacitación y educación a los microempresarios informales para mejorar sus habilidades administrativas y de gestión empresarial.

El artículo de Gallardo-Vázquez (2019) propone la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Capital Intelectual (CI) de forma independiente puede ser una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, incluida una mayor legitimidad en su sector. El estudio encontró que las empresas que implementan iniciativas de

RSE tienen un mayor nivel de desarrollo del IC, lo que a su vez se traduce en una mayor capacidad para innovar, procesos eficientes, y aumentar el valor para los clientes y otros stakeholders. Por lo tanto, se sugiere que los administradores consideren la integración de prácticas de RSE e IC como una estrategia efectiva para mejorar el desempeño empresarial y lograr una ventaja competitiva sostenible. Aunque el estudio no se enfoca específicamente en las microempresas, pero menciona que la muestra utilizada en el estudio incluye empresas españolas de diversos tamaños, desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes empresas, tanto privadas como públicas, y organizaciones con múltiples propósitos, como universidades.

Por su parte, Vergara y Romero (2021) presentan en su artículo Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional un análisis de artículos de investigación de base de datos indexados de alto impacto como Scopus y Web of Science donde destaca que los objetivos corporativos en materia de desarrollo deben tener una congruencia con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de esta manera garantizar este propósito marcado como prioridad hasta el año 2030. Además, se menciona que las empresas cada vez son más competitivas, innovadoras y tecnológicas, y están incorporando la sostenibilidad desde un proceso de selección del personal hasta en la innovación de los bienes y servicios, tomándolo como referencia. En resumen, el documento sugiere que las empresas deben alinear sus metas y objetivos con la sostenibilidad para garantizar su éxito a largo plazo. (p.7)

Para este estudio la competitividad de las empresas se midió a través del índice de Herfindahl-Hirschman (HHI), que es una medida de concentración de mercado. El HHI se calculó a partir de los datos financieros obtenidos de la base de datos Orbis, y se obtuvo como una medida indirecta de la competitividad empresarial. El artículo se basó en el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton en 1996. El CMI es un modelo

de gestión estratégica que se basa en objetivos e indicadores, y que incorpora las perspectivas de clientes, procesos internos, crecimiento y finanzas. Los autores destacan la importancia de la gestión de los recursos financieros para el logro de los objetivos de desarrollo empresarial y el incremento del empleo.

Los autores Prado et al., (2019) proponen la conceptualización y contextualización de los valores y las relaciones entre principal y agente en empresas de familia, y cómo estos valores pueden influir en la gestión de problemas de agencia en estas empresas. Los autores exploran cómo los valores pueden ser fundamentales para reducir estos problemas y mejorar el desempeño empresarial en su artículo Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia. Los autores realizaron un estudio cualitativo basado en entrevistas aplicadas a empresas de familia en Colombia. Dentro de sus recomendaciones se destaca que la existencia de una empresa familiar conlleva la necesidad de contar con mecanismos para gobernar, reducir problemas y sus costos de control, lo que sugiere que el objetivo principal es lograr una gestión eficiente y efectiva.

Arrieta (2021) en la publicación La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones presentan una investigación de tipo documental basada en la revisión teórica del tema y mencionan algunas teorías y modelos relacionados con la gestión empresarial, como el modelo de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Además, se hace referencia a la importancia de conocer los desafíos de una organización para poder enfrentar el entorno empresarial complejo de la actualidad, lo cual es un aspecto clave en cualquier modelo administrativo. Dentro de las conclusiones se resalta la importancia de la cultura empresarial basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, así como de capacitar al personal en temas relacionados con la gestión empresarial estratégica y sostenible. También

señala que las microempresas pueden tener un bajo nivel de avance en los métodos de responsabilidad social y ambiental, lo cual puede ser una limitación para su crecimiento empresarial y su impacto en el mercado.

En el artículo titulado ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? Evidencia en Colombia, Tobón Perilla (2022) identifican varios factores internos que pueden favorecer la competitividad de las pymes en Colombia. En cuanto a los factores económico-financieros, se destaca la variación incremental de inversión, que puede abordar objetivos como el perfeccionamiento en los sistemas de producción y logística, o la innovación de producto o proceso que puede conducir a una patente. Además, se mencionan otros factores como la gestión del talento humano, la calidad del producto o servicio ofrecido y la capacidad de adaptación al cambio (pp. 8-9).

Erazo Espinosa y Salazar Muñoz (2022) en la publicación Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global recopilan información sobre los beneficios empresariales y globales de la gestión del capital humano. Las autoras destacan la importancia de implementar prácticas de gestión del talento humano que permitan a las empresas retener y desarrollar a su personal más valioso. En general, el documento enfatiza la importancia de la gestión del capital humano como una herramienta clave para mejorar la productividad y competitividad de las empresas. Dentro de sus recomendaciones señalan la importancia de fomentar la formación continua y el desarrollo profesional de los empleados, la promoción una cultura organizacional que valore y reconozca el desempeño y el talento de los empleados y la implementación de sistemas de evaluación del desempeño claros y objetivos que permitan medir el impacto de la gestión del capital humano en la productividad y competitividad de la empresa.

A partir del análisis de los anteriores estudios se resalta la importancia de la cultura empresarial basada en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, así como de capacitar al personal en temas relacionados con la gestión empresarial estratégica y sostenible. También se menciona que las microempresas pueden tener un bajo nivel de avance en los métodos de responsabilidad social y ambiental, lo cual puede ser una limitación para su crecimiento empresarial y su impacto en el mercado. Además, se sugiere brindar capacitación y educación a los microempresarios informales para mejorar sus habilidades administrativas y de gestión empresarial. Se pueden destacar los temas más importantes alrededor de la administración de las microempresas, los cuales son: cultura empresarial sostenible, responsabilidad social corporativa, capacitación en gestión empresarial estratégica y sostenible, mejora de habilidades administrativas y gestión empresarial.

Teorías de la administración

En una microempresa, tanto los objetivos como las metas deben ser claramente definidos con el fin de mantener la competitividad y la productividad. Esto implica identificar los recursos y los procesos necesarios para alcanzar los objetivos y metas. Estas decisiones deben ser tomadas de manera estratégica, con el fin de garantizar el éxito y la continuidad de la organización.

Para poder identificar tales recursos y procesos se abordarán las principales teorías administrativas que explican cómo los administradores de empresas pueden lograr los resultados deseados. A continuación, se describen las cinco principales teorías de la administración de empresas.

1. Enfoque científico: esta teoría planteada por Taylor promueve el uso de la investigación científica para determinar los mejores métodos para realizar una tarea específica. Esto significa que los administradores de empresas deben buscar la mejor forma de realizar una tarea, mediante el análisis de los factores involucrados y la prueba de varias soluciones para determinar la mejor forma de realizarla. Esta teoría defiende que “La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La administración científica de Taylor se fundamenta en esta racionalidad para descubrir y aplicar la mejor manera (the best way) de ejecutar el trabajo empresarial.” (Chiavenato, 2001).

2. Teoría de la administración clásica o tradicional: esta teoría se centra principalmente en la burocracia, el enfoque formal para la organización y la administración de los recursos humanos. Esta teoría promueve la estandarización de actividades a través de procesos, la división de trabajo y la especialización (Chiavenato, 2001).

3. Teoría de las relaciones humanas: esta teoría propuesta por Elton Mayo se centra en la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo, enfatizando la necesidad de mejorar la satisfacción y motivación de los empleados. Esta teoría se basa en el concepto de que los empleados son seres humanos que deben ser tratados como personas, y no como recursos (Oliveira, 2002).

4. Teoría de la administración estratégica: esta teoría se centra en la comprensión de cómo las empresas pueden diferenciarse de sus competidores, creando una ventaja competitiva. Esta teoría promueve el establecimiento de metas a largo plazo, la planificación estratégica y el análisis de la competencia para identificar oportunidades. “El proceso de administración de recursos humanos implica atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de

energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales” (Schermerhorn, 2003).

5. Teoría de sistemas (TS): desarrollada en los años 1950 y 1968 por Ludwig Von Bertalanffy. Esta teoría se enfoca en el entorno y en el desempeño de las funciones humanas dentro de la organización. Esto se ve reflejado en conceptos como la homeostasis, el globalismo, la entropía, la sinergia y los sistemas abiertos y cerrados. Estos últimos se relacionan con la manera de interactuar de las empresas con su entorno, ya que en un sistema cerrado el límite es rígido, mientras que en un sistema abierto es flexible. Además, hay flujos de información, materiales, materia prima y recursos humanos que entran en forma de materia prima y salen en forma de producto o servicio. Cabe aclarar que en la práctica se considera “demasiado abstracta y conceptual y, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas” (Chiavenato, 2007).

A partir de las teorías de la administración de empresas expuestas se pueden entender mejor cómo maximizar los resultados a largo plazo de las organizaciones y definir un modelo organizacional, proporcionando un marco para la toma de decisiones y una forma de mejorar la efectividad de la gestión de empresas. De acuerdo con la pregunta investigativa se elige la pertinencia de la teoría de la administración estratégica, puesto que puede proporcionar una amplia variedad de beneficios a las microempresas cuando se desarrolla e implementa adecuadamente. Estos beneficios incluyen modelos de gestión más simples, flexibles y sostenibles, fácil identificación de las capacidades de los profesionales de la empresa, consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos, consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas actuales y futuras del mercado, mejora en

los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas e incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas (Oliveira, 2007 en Lana, 2008).

Organización

Para decidir los objetivos y metas empresariales, los gerentes y directores deben establecer una visión clara de los objetivos y metas a largo plazo de la organización. Esto implica evaluar los recursos disponibles, definir el alcance de los proyectos, establecer la estrategia de la empresa y desarrollar un presupuesto. Una vez que se haya establecido la visión a largo plazo, los objetivos se pueden traducir en metas a corto plazo. Esto implica definir los plazos y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Es importante identificar los pasos necesarios para lograr los objetivos, así como los responsables de llevarlos a cabo. Es importante recordar que los objetivos y metas deben ser revisados regularmente para asegurar que se estén alcanzando. Los directivos de la empresa deben evaluar los resultados de las estrategias implementadas y tomar las decisiones pertinentes para ajustar la dirección de la empresa. Por último, es importante destacar que los objetivos y metas empresariales deben estar alineados con los valores y la misión de la empresa (Oliveira, 2002). Esto ayudará a mantener el enfoque de los empleados y asegurar el éxito de la empresa a largo plazo.

Tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional se puede definir como la manera en la cual las actividades de la organización se dividen, agrupan y coordinan en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados (Krajewski, 2000). Así

mismo, los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Las estructuras organizacionales de tipo gerencial pueden ser de carácter formal o informal. La estructura formal abarca lo siguiente: La organización representada por un organigrama, los objetivos organizacionales, el sistema de información, cargos y funciones. Y la estructura informal que se forma de manera implícita en el actuar de los miembros de la organización, de tal manera que se forma a través de las relaciones entre los integrantes de la organización y su comportamiento (Sallenave, 1994). A su vez, Rodríguez (2017) señala que una organización puede tener un carácter centralizado donde las jerarquías se presenten más definidamente que en una organización descentralizada.

Par lograr definir la estructura organizacional de una empresa, se puede tener en cuenta la diferenciación de los procesos gerenciales según el rol que cumplen, que puede abarcar varias áreas de la organización.

En la mayoría de las empresas hay dos tipos de gerentes: los gerentes o directores generales, que cargan con la responsabilidad del desempeño general de la empresa o del de una de sus divisiones o subunidades autónomas, y los gerentes funcionales, responsables de supervisar una función determinada; es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de información o logística (Charles W. L. & Hill Gareth R. 2011).

De igual manera, la gestión administrativa considera la interacción de los diferentes procesos que se dan en las organizaciones con carácter sistémico, cuya asociación se orienta al logro de objetivos, mediante el cumplimiento de las funciones clásicas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control (Álvarez y Bernal, 2017).

Modelo del proceso de planeación estratégica

En cuanto a la definición de modelo, se considerará que es “la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte” (Kotler y Armstrong, 2000). El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias. (Charles W. L. & Hill Gareth R. 2011)

Una vez definidos los aspectos iniciales que definan las metas de una empresa, se puede dar paso a la toma de decisiones en general y a nivel interno se puede dar inicio a planes de mejoramiento e incorporación de buenas prácticas administrativas.

Dirección estratégica

La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones, entre ellas, el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento

de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Se debe tener en cuenta que el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar para viabilizar todas las informaciones para la toma de decisiones con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos (Lana, 2008). Es por ello que debemos tener en cuenta que “El objetivo principal de la dirección estratégica es formular las estrategias ajustadas al requerimiento de los mercados y orientar los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros que afecten o impacten a la organización” (Arévalo, 2017).

Al abordar los tipos de estrategias, se consideran las estrategias planeadas, estrategias implementadas y estrategias emergentes (Mintzberg, 1987). Las estrategias emergentes, que se refieren a la acción autónoma de gerentes individuales para responder a situaciones inesperadas. Estas estrategias pueden surgir de descubrimientos fortuitos o de un cambio estratégico no planeado realizado por altos directivos. Estas estrategias emergentes se contrastan con la estrategia planeada, que se refiere a un plan consciente y premeditado para lidiar con una situación. Esta estrategia está relacionada con el diseño, y requiere que se defina con claridad lo que se pretende lograr y cómo hacerlo, seguido de la implementación y control para asegurar que lo planeado se lleve a cabo de acuerdo con el plan.

Capital intelectual

El capital intelectual comprende el conjunto de activos intangibles de una empresa, como el conocimiento, la experiencia, las habilidades y la creatividad de sus empleados, así como su propiedad intelectual, su reputación y sus relaciones con los clientes y proveedores. Estos activos

intangibles pueden ser fundamentales para el éxito empresarial en un mundo cada vez más basado en el conocimiento y la innovación.

Si bien, se pueden implementar varias metodologías para medir el capital intelectual en las empresas, incluyendo el método Skandia Navigator, el método IC Rating y el método VAIC. Sin embargo, es importante tener en cuenta que no existe una metodología única o universalmente aceptada para medir el capital intelectual, y que cada empresa puede adaptar estas metodologías a sus necesidades específicas (Sánchez Medina, 2007).

Cultura organizacional

Considerando una definición general desde la antropología se entiende que la cultura hace referencia al conocimiento que toda persona elabora a fin de interpretar su realidad y actuar acorde con la sociedad en la cual se halla inmerso, es decir: “refers to the acquired knowledge that people use to interpret experience and generate social behavior.” (Spradley, 1979).

En el campo administrativo, los modelos organizacionales de cultura pueden ayudar a las organizaciones a identificar las condiciones socioculturales que enfrentan y convertirlas en potenciales fortalezas. Además, una cultura organizacional sólida puede mejorar la cohesión y el compromiso de los empleados, lo que puede llevar a una mayor productividad y satisfacción laboral. Para mejorar su cultura, una organización puede comenzar por identificar sus valores fundamentales y asegurarse de que estén alineados con sus objetivos estratégicos. También puede fomentar la comunicación abierta y la colaboración entre los empleados para crear un ambiente de trabajo positivo.

A nivel organizacional, la cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo; el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas

al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos de realidad consensuales; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; la orientación de las actividades comerciales (al cliente, al producto, a la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder; etc. (Gómez, C. y Rodríguez J, 2013; Sánchez Medina, A. J., et al., 2007).

Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sostenible

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) reconoce los impactos de las empresas en la sociedad en general y el medio ambiente y busca ir más allá del mero cumplimiento legal y la responsabilidad individual (Gallardo-Vázquez, D, et al., 2019). Con miras a este estudio se tomarán en cuenta tres visiones predominantes sobre la responsabilidad social empresarial o corporativa: la visión estratégica, la teoría de los stakeholders y la ciudadanía corporativa. Estas visiones son evaluadas en relación con los conceptos de sostenibilidad fuerte, democracia e interdisciplinariedad.

La visión estratégica se enfoca en la creación de valor para los accionistas y en la maximización del beneficio económico a largo plazo. En esta perspectiva, la responsabilidad social corporativa se ve como una forma de mejorar la reputación y la imagen de la empresa, lo que a su vez puede aumentar su rentabilidad (Porter & Kramer, 2006; 2011 en Quinche Martín, 2017).

Las empresas tienen un papel crítico en el desarrollo sostenible. Sus operaciones y actividades están a la vanguardia de la generación de empleo, la innovación, los ingresos y el crecimiento económico. Los empresarios juegan un papel fundamental para acelerar los avances

en materia de sostenibilidad, ya sea seleccionando proveedores con criterios ambientales, energías renovables o facilidades para que sus empleados usen transporte público.

De igual manera, las empresas también tienen la responsabilidad de asegurarse de que se toman medidas para reducir sus emisiones de carbono, así como hacer frente a la desigualdad social y reducir el agotamiento de los recursos naturales. Para la presente investigación tendremos presente la siguiente definición de desarrollo sostenible: “desarrollo sostenible es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras” (Madroñero y Guzmán, 2018).

De acuerdo con la anterior definición, se puede decir que la RSE es un concepto afín con el desarrollo sostenible, pues permite que la empresa se vea como un actor social que contribuye y genera valor, de manera que “la empresa se constituye en un agente fundamental, y para enfrentarse a los nuevos problemas debe incorporar los valores de la sostenibilidad en virtud de su responsabilidad social” (Ángel, 2004).

Diseño Metodológico

Enfoque Investigativo

Para esta investigación se recurrirá a la metodología de estudios de caso, ya que se trata de una herramienta eficaz para profundizar en la dinámica de una empresa y aprovechar al máximo los recursos de la investigación. Una vez obtenidos los permisos de entrada, se tendrá un mejor acceso a la información administrativa y una comprensión más profunda de su cultura organizacional, lo que nos permitirá obtener resultados significativos en un corto periodo de tiempo.

Un estudio de caso es una metodología de investigación en profundidad que se utiliza para analizar un fenómeno particular en su contexto real. A través del estudio de casos, se busca encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, formular nuevas teorías de la realidad social y encontrar respuestas a preguntas específicas en un escenario y momento dado (Castro Monge, 2010). Es importante destacar que el estudio de casos no representa una muestra de una población o universo, sino que se enfoca en casos específicos para buscar una generalización analítica y no estadística ampliando y generalizando teorías.

La investigación con estudio de casos es particularmente apropiada para ciertos tipos de problemas, como aquellos donde la investigación y la teoría se hallan en sus fases preliminares y para problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental.

Aplicación de los estudios de caso en administración

Los estudios de caso son una metodología de investigación científica cada vez más aceptada en el área de la administración de empresas. Se ha comprobado que el acceso a información de primera mano sirve para la toma de decisiones y es fundamental, ya que el cambio en las organizaciones requiere de un tipo de análisis con la suficiente profundidad para poder a futuro comparar un número elevado de observaciones.

Al tomar como metodología al estudio de caso, los autores Jácome Lara y López Vera (2016) demuestran su pertinencia al recordar que “Las organizaciones son un sistema en constante evolución y por tanto se enfrentan a entornos cada vez más complejos y se necesita ir construyendo nuevos enfoques para esas realidades que el método cuantitativo no puede abordar de forma total.”

A través del estudio de caso se puede registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado: mediante la “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Yin (1989, 1998).

La otra gran ventaja del estudio de caso radica en que los datos pueden ser obtenidos de una amplia variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

Los estudios de casos pueden ser empleados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener importantes y convincentes resultados basados en los datos y en la documentación existente permiten analizar problemas prácticos delicados donde las experiencias de los participantes son importantes y el contexto de la situación es fundamental.

Tipo de investigación

Investigación mixta (cualitativa-cuantitativa)

Debido a la utilidad de los estudios de caso para diagnosticar problemas prácticos en organizaciones, hemos decidido seguir una metodología mixta de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Por lo tanto, para obtener información útil acerca de la cultura empresarial y las dinámicas sociales internas, optamos por la entrevista etnográfica junto con un enfoque cuantitativo basado en encuestas para identificar los problemas específicos y más urgentes en la administración de la empresa. Estas investigaciones nos permitirán comprender

mejor las situaciones que afectan el área administrativa en su día a día y nos ayudarán a cumplir con los objetivos de este estudio.

Esta metodología permite que el investigador adopte el papel de “instrumento para la recolección de datos”, lo cual le admite acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social, ya que de acuerdo con Shaw (1999) la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado.

La Entrevista Etnográfica

Es una técnica de investigación cualitativa cuyo objetivo principal es recoger información de primera mano sobre una comunidad o grupo específico. Esta técnica involucra entrevistar a una amplia variedad de personas con el fin de obtener una imagen completa de la cultura del grupo objetivo.

La entrevista etnográfica hace una recopilación de información que se realiza a través de una conversación informal entre un entrevistador y un entrevistado, con la presencia de un tema alrededor del cual se desarrolla la interacción. Esta forma de entrevista se caracteriza por su flexibilidad, se desarrolla en torno a un guion de temas y preguntas preestablecidos y requiere un tiempo prudente para desarrollarse, ya que se relaciona con el trabajo de campo. Esta técnica se ubica en un punto intermedio entre las entrevistas cualitativas y los instrumentos propios de diseños cuantitativos. Según Spradley (1979), la entrevista etnográfica es un recurso para hacer que la gente hable sobre lo que sabe. Patton (2002, cómo se cita en Vargas Jiménez, 2012) clasifica cuatro tipos de entrevistas: conversacional informal, basada en un guión, estandarizada

abierta y estandarizada cerrada. Por otra parte, Patricia Lather (1991) se refiere al trabajo de campo y a las actividades conjuntas que se realizan para recopilar información sobre las interacciones en torno al fenómeno de interés.

Encuestas

La metodología de encuestas dentro de una empresa es una herramienta importante para recopilar información sobre la opinión de los empleados y clientes. Esta información es vital para entender la satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo y para identificar las áreas de mejora necesarias para satisfacer a los clientes internos y externos.

Las encuestas de empleados se pueden utilizar para comprender cómo los empleados se sienten acerca de la cultura de la empresa, el liderazgo y las políticas. Estas encuestas pueden ayudar a los gerentes y directores a entender mejor qué está funcionando y qué no, así como identificar los problemas potenciales antes de que se conviertan en una amenaza para el negocio (Casas Anguita et al., 2013).

Características de las encuestas

La técnica de encuesta como herramienta para llevar a cabo una investigación. En ella se señalan los pasos necesarios para planificar y llevar a cabo una encuesta, desde la identificación del problema hasta el análisis de los datos e interpretación de los resultados. Se destacan las ventajas de esta técnica, como su capacidad para obtener información sobre una gran variedad de temas, así como la posibilidad de hacer comparaciones intragrupalas mediante la recogida de datos de modo estandarizado. Además, se explica la necesidad de utilizar técnicas de muestreo adecuadas para hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.

En la planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta se pueden establecer las siguientes etapas:

- Identificación del problema.
- Determinación del diseño de investigación.
- Especificación de las hipótesis.
- Definición de las variables.
- Selección de la muestra.
- Diseño del cuestionario.
- Organización del trabajo de campo.
- Obtención y tratamiento de los datos.
- Análisis de los datos e interpretación de los resultados. (Casas Anguita et al., 2013)

Alcance de la investigación

Se sugiere evaluar la muestra inicialmente para identificar los diferentes segmentos que son afectados directa o indirectamente por el área de administración de la empresa Water Advantage S.A.S., mediante el número de personas que participan en ella.

Muestra seleccionada

Para el caso de las entrevistas etnográficas, se seleccionaron 8 participantes, 5 de ellos son empleados directos de la empresa y los 4 participantes restantes son clientes y proveedores, tal como se muestra en la tabla 1.


Tabla 1 Segmentos que participan en el entorno de la empresa

Segmento	Número de entrevistas
Cargos directivos (administración y comercial)	2
Cargos operativos (jefe de operaciones y RH; y técnico)	2
Contabilidad	1
Cliente nacional	1
Cliente internacional	1
Proveedor	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia.

En total se realizaron de 38 encuestas a clientes. Para esto se tomó como universo, una población total de 60 clientes y a través del siguiente cálculo que garantiza una mayor confiabilidad en la muestra seleccionada.

Ilustración 1 Cálculo de la muestra de encuesta a clientes Water Advantage



Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
 Nivel de confianza: 95%
 Tamaño de Población: 60
 [Calcular]

Margen: 10%
Nivel de confianza: 95%
Población: 60

Tamaño de muestra: 38

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n=
$$\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 + \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Fuente: Agencia estadística de mercados. <https://www.corporacionaem.com>

Técnicas de análisis de datos

Siguiendo con el planteamiento de carácter cualitativo, la realización de las entrevistas será el insumo principal y cada una de ellas representará una unidad de análisis desde donde se encontrarán los puntos comunes y las distancias entre las visiones de los distintos participantes. De manera que se aplicará la técnica interpretativa del análisis del discurso, que, siguiendo a Sebastián Sayago (2014) se trata de “proceso de codificación consistente en el etiquetamiento y la desagregación de pasajes textuales de acuerdo con la categoría buscada”, que, además, consiste en la realización de dos tipos búsqueda en las unidades de análisis: la búsqueda vertical y transversal. La búsqueda vertical se centra en analizar las categorías propuestas en una entrevista específica, mientras que la búsqueda transversal se concentra en el reconocimiento de una categoría en varias entrevistas. Estas estrategias permiten a los investigadores entender la dirección de los cambios en las audiencias y adaptar las estrategias y productos a los consumidores (Sayago, 2014).

Luego de este primer análisis de las entrevistas, se procede con un análisis descriptivo de las encuestas realizadas a los clientes, basadas en las categorías y temáticas relevantes que señala el primer análisis.

Análisis y discusión de los resultados

Análisis de Entrevistas

De acuerdo con el objetivo planteado en la investigación, durante la primera entrevista realizada a uno de los directivos de la empresa Water Advantage se definieron los siguientes Objetivos y metas a seguir para el presente año:

1. Implementación de tecnologías y medios digitales para brindar un servicio eficaz a sus clientes mediante el uso de la aplicación Synchroteam.
2. Rediseñar el modelo de capacitación en línea para técnicos de sucursales nacionales y extranjeras, a fin de agendar procesos a prueba de errores en simultaneo con área administrativa, cliente y personal operativo.
3. Mejorar el manejo de reclamos y PQRS con documentación de cada servicio que contemple responsables, actividades, tiempos y garantías.
4. Reincorporarse al mercado del sector Horeca (hoteles, restaurantes, casinos) tras la pandemia.

A partir de las metas empresariales se designaron las siguientes categorías de análisis a fin de relacionarlas con la experiencia de los demás participantes entrevistados y así, observar su proceso de implementación: Comunicación y medios digitales, Servicio al cliente, Modelo de capacitación, Responsabilidad social y Medio Ambiente. Si bien estas dos últimas categorías no se encuentran directamente en los objetivos, el entrevistado indicó algunas acciones que la empresa ha realizado y que relaciona con estos conceptos, como veremos en la siguiente tabla que resume el proceso analítico de las entrevistas realizadas.

Tabla 2 Matriz de análisis del discurso de entrevistas etnográficas

Categoría	Subcategoría	Observaciones
Comunicación y medios digitales	Formatos Aplicaciones Canales de comunicación Comunicación interna: empleados Comunicación externa: cliente	Uso de la aplicación Synchroteam en proceso de implementación Uso de formatos físicos para reporte de visitas en técnicos contratistas Comunicación informal a través de WhastApp Comunicación formal a través de correos

Servicio al cliente	Canales de comunicación Motivos de solicitudes (PQR) Fidelización Posicionamiento	Canales y contactos desactualizados, repetibilidad en la información e incertidumbre ante la resolución de solicitudes
Modelo de capacitación	Modalidad (virtual, presencial) Frecuencia Temática	Capacitación técnica convencional a cerca de las máquinas, disponible de manera remota en grabaciones Capacitaciones esporádicas a cerca del uso de la aplicación Synchroteam Dificultades del uso de la aplicación: tener que ingresar información ya ingresada Ausencia de entrenamiento en resolución de problemas más frecuentes
Responsabilidad social	Programas Políticas Prácticas	Prácticas aisladas y desligadas de una política interna Donaciones a fundaciones
Medio ambiente	Programas Políticas Prácticas	Prácticas aisladas y desligadas de una política interna Proveedores de filtros compostables

Fuente: elaboración propia

Comunicación y Medios Digitales

A través del estudio de esta categoría se identificaron una serie de medios y prácticas que Water Advantage está llevando a cabo para lograr el cumplimiento de sus metas. Se evidenció que el uso de la aplicación Synchroteam se encuentra aún en proceso de implementación, ya que la empresa maneja tanto empleados fijos como contratistas, esta situación no ha sido evaluada a fin de llegar a implementar por completo, el uso de la aplicación.

En cuanto a la comunicación de los procesos operativos se utilizan dos canales principales: WhatsApp y correo electrónico. Estos canales son utilizados tanto por los clientes como para las comunicaciones internas del manejo de la operación. Sin embargo, en lo referente a la comunicación del cliente hacia la empresa, se han presentado casos en los que el cliente solo

tiene el número de un encargado y al no recibir respuesta no tiene disponible otros canales a su alcance.

Para el caso de la comunicación de la empresa hacia el cliente, uno de los obstáculos señalados ha sido la falta de actualización de datos, lo que ha conllevado al retraso de servicios, puesto que el personal encargado por el cliente tiende a tener una alta rotación (en el caso de cadenas hoteleras) y la empresa no cuenta con la información necesaria para realizar agendamientos y visitas.

Servicio al Cliente

La meta principal de Water Advantage es mantener los índices de retención de cartera, puesto que su modelo de negocio se basa en el alquiler de máquinas y sistemas purificadores, lo que implica contar con un sistema de postventa que realice visitas periódicas de mantenimiento y cambio de filtros. Por tanto, las decisiones administrativas se basan en la mejora de los procesos operativos a fin de garantizar la propuesta de valor al cliente.

Modelo de Capacitación

Actualmente el modelo de capacitación que reciben los técnicos se basa en seguir los manuales de uso de los equipos que suministran los proveedores. Se manifestó la necesidad de tener capacitaciones más actualizadas y prácticas, dirigidas a la solución de problemas que evidencian en campo. En cuanto al manejo de la aplicación, al solo estar implementada por algunos técnicos, dificulta todo el proceso de agendamiento, visitas periódicas y respuesta a solicitudes, puesto que duplica el trabajo del jefe de operaciones al tener que verificar la información por diversos canales. También se señala la dificultad de ingresar datos a la

aplicación, puesto que, para algunas acciones, se debe volver a ingresar información, lo que incrementa la probabilidad de errores y recarga a los técnicos de trabajo, por lo que, en ocasiones, los formatos en físico resultan una opción de más fácil manejo.

Responsabilidad Social

Respecto a la pregunta sobre la relación de la empresa con actividades que impliquen un enfoque social, se identificaron prácticas como la donación de productos a instituciones educativas, fundaciones y poblaciones vulnerables. Sin embargo, estas acciones hacen parte de decisiones directivas que no se suelen comunicar a empleados y clientes. Por tanto, no se consideran parte de una política que identifique a la empresa. En esta categoría, los participantes no la relacionan con programas o prácticas dirigidas al bienestar de los empleados internos, sin embargo, se manifestó el interés porque se propongan actividades en esta dirección.

Medio Ambiente

Respecto a la pregunta sobre la relación de la empresa con actividades que impliquen un enfoque ambiental, solo 2 de los 4 empleados directos reconocieron un vínculo entre el uso del producto puesto que los filtros de agua son compostables y el uso de las máquinas dispensadoras ayuda a evitar que se usen las botellas plásticas (plásticos de un solo uso). Los demás entrevistados relacionaron el tema con la publicidad de la marca enfocada en mostrar paisajes naturales.

A partir de las entrevistas se obtuvieron las variantes que fueron integradas en las encuestas dirigidas a los clientes de Water Advantage: Preferencia en medios de comunicación;

motivos de comunicación, obstáculos en la comunicación, enfoque ambiental y social de la empresa y motivos de recomendación de la empresa.

Análisis de encuesta al cliente

Debido a que las metas de la empresa se dirigen a la retención de su cartera de clientes, conocer el medio de comunicación más eficiente para lograr un contacto directo y claro con ellos se hace imprescindible. Es por esto que al indagar por los canales de preferencia de comunicación y sus razones, expresadas en la segunda pregunta abierta, la empresa puede adoptar estrategias que mejoren la comunicación.

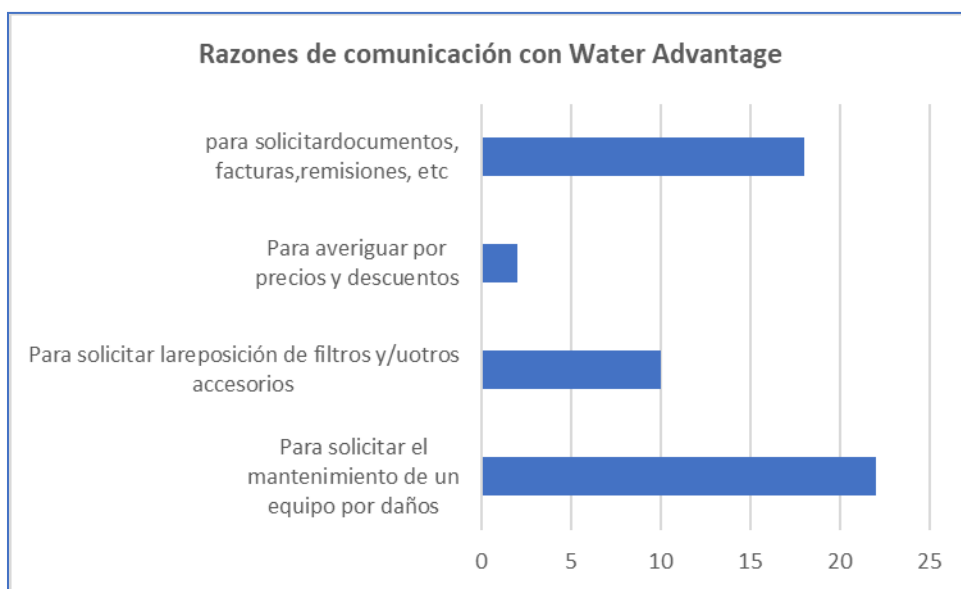
Ilustración 2 Preferencias de comunicación de los clientes



Por medio del gráfico podemos ver que el medio con más preferencia de uso por los clientes es WhatsApp, debido a la rapidez que ofrece a la hora de comunicar situaciones que se presentan in situ, como daños de la maquinaria o cambios de fajas. Sin embargo, los clientes también valoran la posibilidad de comunicarse vía correo electrónico, puesto que transmite

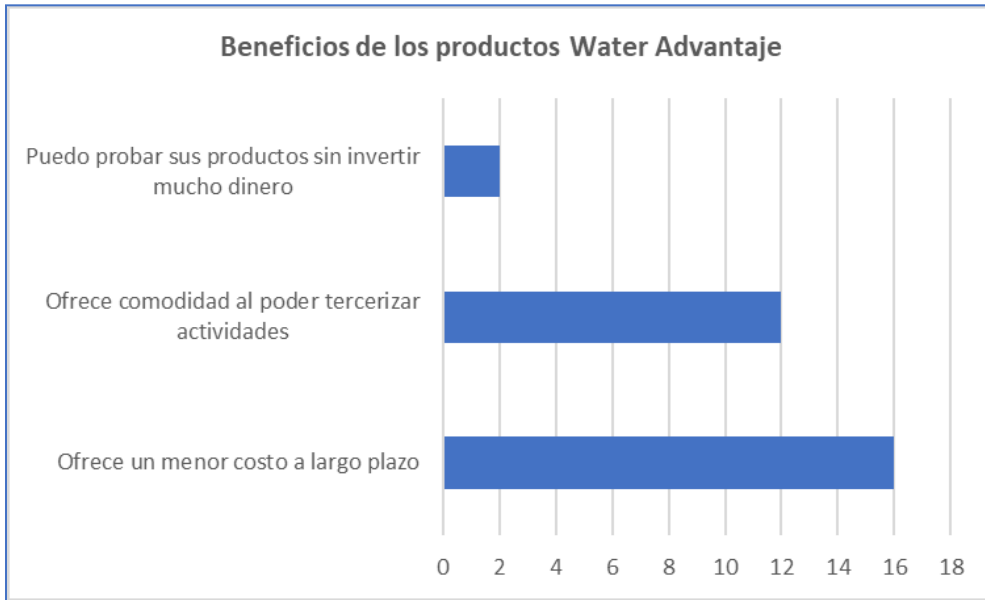
confianza y se trata de información mucho más concreta y formal. El último canal de comunicación que refieren es la llamada telefónica, recurren a este canal debido a la necesidad de respuesta inmediata por parte del vendedor y de una persona que le escuche y le pueda dar indicaciones para solucionar sus inquietudes.

Ilustración 3 Razones de comunicación con Water Advantage



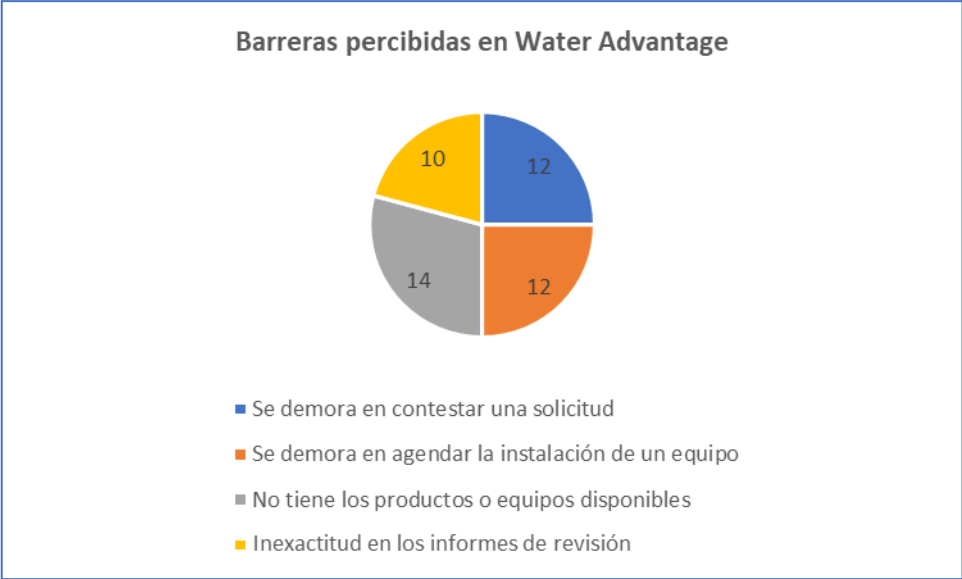
A partir de la pregunta ¿En qué ocasiones ha tenido que comunicarse con Water Advantage?, la razón principal de comunicación es la solicitud de mantenimiento debido al daño de un equipo, seguido de la solicitud de documentos, facturas y remisiones, entre otros formatos. Esta situación advierte ciertas fallas en el agendamiento de la empresa y por tanto en el seguimiento de sus procesos, ya que la empresa podría evitar o disminuir este inconveniente al tener en cuenta el tiempo en el cual se deben realizar visitas técnicas de carácter preventivo o anticipado al daño.

Ilustración 4 Beneficios de los productos de Water Advantage



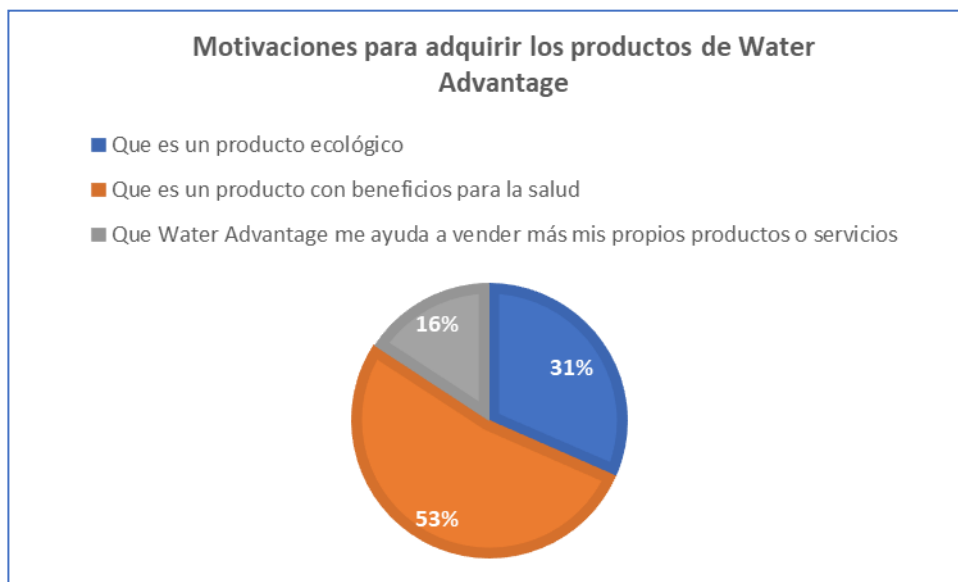
Frente a la pregunta ¿Qué beneficios le brindan los productos de Water Advantage?, se solicitó a los clientes la elección entre tres ítems específicos cuya respuesta se refleja en la gráfica 4. Mediante esta gráfica se observa que los clientes valoran en primera medida el ítem: Ofrece un menor costo a largo plazo. Seguido del ítem: Ofrece comodidad al poder tercerizar actividades. Una minoría de clientes se interesaron por el ítem: Puedo probar sus productos sin invertir mucho dinero, este resultado puede relacionarse con clientes nuevos, que no han podido comprobar otras ventajas y están experimentando con el uso de los productos de Water Advantage. Estos resultados muestran la importancia de tener un aliado como Water Advantage para disminuir su carga de trabajo al poder delegar actividades a una empresa externa.

Ilustración 5 Barreras percibidas de Water Advantage



Sobre la pregunta acerca de los inconvenientes que ha presentado con Water Advantage, la mayoría de los clientes señalaron la falta de equipos disponibles. En segundo lugar, indican la tardanza en agendamiento de instalaciones de los equipos, así como de la respuesta a sus solicitudes. En tercer lugar, se indicó la inexactitud en los informes de revisión.

Ilustración 6 Motivaciones para adquirir los productos de Water Advantage



Para la

pregunta sobre las motivaciones de compra relacionadas con la ecología, la salud y la contribución comercial, el 53 % de los clientes eligieron que su motivación a la hora de elegir los productos de Water Advantage es el beneficio que representa para la salud, en segundo lugar, 31% de los clientes consideran que los productos de Water Advantage son ecológicos y un 16% de los clientes considera que al adquirir los productos de Water Advantage contribuyen con la venta de sus propios productos o servicios.

En pregunta abierta sobre otros motivos, algunos clientes los clientes resaltaron la importancia de contar con precios competitivos, la variedad en sus productos, el servicio al cliente y la opción de integrar los productos para el cuidado de su personal.

En el caso de la pregunta acerca de las razones para recomendar Water Advantage, los clientes identifican los items relacionados con el servicio al cliente y la agilidad en la instalación de equipos como las cualidades más importantes por las cuales recomendaría a sus amigos y conocidos la compra de productos de la empresa. Esta preferencia indica que los clientes han tenido una experiencia positiva con la empresa y por tanto se infiere que se trata de clientes con

una relación consolidada con Water Advantage. La razón que se indica como menos relevante es la relacionada con la presencia en redes sociales, lo cual indica que estos clientes pudieron entrar en contacto con la empresa y sus productos por canales diferentes a los medios digitales. En la pregunta abierta sobre otras recomendaciones y sugerencias, los clientes manifiestan su experiencia positiva con la empresa y sugieren la actualización de productos.

Conclusiones

La empresa Water Advantage ha logrado consolidarse en el mercado gracias a sus procesos de formalización, su relación comercial con los proveedores y su modelo de negocios basado en la renta de equipos de filtración de agua, sin embargo, no se evidencia una definición de los objetivos y metas anuales que permita su conocimiento a los demás participantes de la cadena de valor, lo cual obstaculiza su cumplimiento y seguimiento.

Esta situación también se relaciona con las características de la cultura organizacional de la empresa, puesto que, si solo los directivos tienen claras las metas, pero no hay un canal de comunicación que integre a toda la organización, las acciones de sus miembros no podrán estar dirigidas a la consecución de su logro.

Respecto a su cultura organizacional (Sallenave, 1994), es una empresa flexible e informal. Si bien, cada empleado conoce sus funciones, también se involucran activamente en la resolución de actividades que involucran otras áreas. Sin embargo, la falta de claridad en la gestión de procesos, impide que la comunicación con los clientes y la resolución de sus peticiones sea gestionada de manera eficiente.

En este sentido, a partir del proceso de planeación estratégica (Charles W. L. & Hill Gareth R. 2011), la empresa puede iniciar con la formalización de algunos procedimientos y canales de comunicación que le permitan definir y medir las estrategias que defina en su toma de decisiones. Para lo cual se debe tener en cuenta que tal definición debe ser flexible respecto a los cambios del entorno. A continuación, resumimos la propuesta estratégica elaborada a partir de la información analizada en el presente estudio:

Tabla 3 Propuesta de estrategias de gestión administrativa estratégica

Estrategia	Objetivos	Características
Estrategia organizacional y de comunicación	Definir misión, visión y valores y políticas empresariales.	Comunicar a todos los actores involucrados con la empresa sus metas y avances a través de informes de gestión. Comunicar a los clientes sobre ventajas en costo a largo plazo y tercerización de actividades
Estrategia de calidad en el servicio	Implementar estándares de sistemas integrales de gestión Duque, D. (2017; ISO, Benefits of standards)	Diseñar un sistema de capacitaciones a nivel técnico, comercial y ambiental. Definir la descripción de procesos en subprocesos que permitan reconocer los puntos críticos, métricas y oportunidades de mejora en uso recursos. Uso de diagramas de flujo o diagrama de Suministros, Entradas, Procesos, Productos y Clientes, conocido como SIPOC por sus siglas en inglés (Rodríguez et al., 2018) que proporcione indicadores que permitan su optimización
Sostenibilidad	Plantear objetivos acordes con el cumplimiento de ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible): 3: Salud y bienestar 6: Agua limpia y saneamiento 7: Energía asequible y no contaminante	Formalizar programas de bienestar y seguridad Diseñar programa de incentivos (monetarios y no monetarios) a empleados relacionados con actividades sostenibles: uso de bicicleta, caminar, uso de transporte público. Buscar alianzas con las comunidades locales y proponer actividades de voluntariado.

	8: Trabajo decente y crecimiento económico 10: Reducción de las desigualdades 11: Ciudades y comunidades sostenibles 12: Producción y consumo responsable (ONU, 2018).	Incentivar el empleo incluyente y talentos locales Comunicar a los clientes sobre ventajas del aporte social que genera la empresa. <hr/> Comunicar a los clientes sobre ventajas medioambientales de los productos: consumo sostenible, evitar plásticos de un solo uso Generar prácticas formalizadas de reciclaje, reutilización y eficiencia en el uso de energía y agua a nivel interno. Establecer programas de manejo de materiales de bodega (embalajes)
--	---	--

Las anteriores estrategias de ser aplicadas constituirían una ventaja competitiva que proyecta a Water Advantage como una empresa sólida, con posibilidades de generar grandes alianzas a futuro y de implementar una economía sustentable que promueva el desarrollo de su capital humano.

De acuerdo con el análisis anterior, los participantes directamente responsables de las operaciones de agendamiento para reparación y mantenimiento de maquinarias, así como los clientes al indicar como uno de los mayores motivos de comunicación la solicitud para reparación, evidencian la inminente necesidad de generar documentos que sirvan de guía para hacer un seguimiento más detallado de los procesos y poder tener mejores herramientas para la toma de decisiones. Es así como la elaboración de diagramas de flujo o diagrama de Suministros, Entradas, Procesos, Productos y Clientes, conocido como SIPOC por sus siglas en inglés (Rodríguez et al., 2018), permiten un mejor entendimiento de los actores involucrados y contribuye a las capacitaciones de nuevo personal que no esté familiarizado con el uso de los equipos de la empresa.

Cabe recordar que la satisfacción del cliente se basa en la percepción del cliente sobre la calidad, el valor, el precio, la seguridad, la entrega, el servicio al cliente y otros factores. La calidad, por otro lado, se refiere a la capacidad de un producto o servicio para cumplir con los estándares preestablecidos (Loverlock et al., 2004). En este sentido, la importancia de llevar a cabo planes estratégicos que permitan el seguimiento de metas reside en la necesidad de cumplir con la oferta de valor al cliente y no dejar que su percepción sobre la satisfacción respecto a la empresa, pueda decaer debido a las fallas en los procesos.

Referencias

- Agencia estadística de mercados. (s.f.). Calculadora de muestras. <https://www.corporacionaem.com>
- Ángel, J. (. (2004). *Responsabilidad social y los principios de desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=185236>
- Álvarez, E. y Bernal, C., Open Innovation Model: Focus on Human Potential, doi: 10.4067/S0718-07642017000100007, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 28(1), 65-76 (2017)
- Arevalo, D., Padilla, C., Lozano, M., Bustamante, M. y Vidal, C., Contrasting the Business Productivity Paradox of the use of Information Technology: the Ecuadorian Case, *Inf. Tecnológica*, 28(1), 172-175 (2017)
- Arrieta, V. C. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones*. Obtenido de Económicas CUC, 42(2), 243–254. : <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>

Casas Anguita, J. Repullo Labrador, J.R. y Donado Campos, J. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención Primaria Volume 31, Issue 8, 2003, pp, 527-538.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>

Castañeda. E. y Naranjo, L. (2017). Competitividad de las pymes sector comercio. Recuperado de:

<https://hdl.handle.net/10901/10406>.

Charles W. L.& Hill Gareth, R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9 ed). Cengage Learning. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Chiavenato, I. (2007) Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed.Mexico, McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de recursos humanos*. 5ta edición. McGraw Hill

Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre

DANE. (2022). EMICRON. Encuesta de Micronegocios.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/micronegocios>

Duque, D. (2017). Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, V(18), 115-130.

EAN, (s.f.) Categorización de grupo ante Colciencias: A1.

<https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion/emprendimiento-y-gerencia/g3pymes>

Erazo Espinosa, Y., y Salazar Muñoz, L. (2022) Beneficios de la gestión del capital humano empresarial y global. En *Revista de Economía del Caribe*. Universidad del Norte, Colombia. ISSN: 2011-

2106, ISSN-e: 2145-9363, núm. 30, 2022.

<http://portal.amelica.org/ameli/journal/318/3183678012/html/>

Jácome Lara, I., y López Vera J. (2016). El estudio de caso en las ciencias empresariales. Revista empresarial, ICE-FEE-UCSG Octubre - Diciembre, 2016. Edición No. 40 Vol. 10 – No. 4 – pp, 39-43. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/5924581.pdf>

Fernández Hurtado, S. R. (2018). *Analysis of the behavior in the informal micro-entrepreneur sector in Colombia. Desarrollo Gerencial*, 10(1), 64–82. . <https://doi.org/10.17081/deg>

Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Lizcano-álvarez, J. L. (2019). Corporate social responsibility and intellectual capital: Sources of competitiveness and legitimacy in organizations' management practices. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20)
doi:10.3390/su11205843

García y Varela (2020). Estructura organizacional interna de las microempresas: análisis a las variables que limitaron el aprovechamiento de los beneficios brindados por la ley 1429 de 2010. caso aplicado a tres microempresas del sector de alimentos, de la ciudad de Buga. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co>

Gómez, C. y Rodríguez, J. (2013) Teorías de la Cultura Organizacional

ISO (s.f.). Benefits of standards. <https://www.iso.org/home.html>

Kotler, Philip y Gary Armstrong (2000). *Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. México

Krajewski, Lee J. y Ritzman, Larry P. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México.

Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica*

"Visión de Futuro", 9(1), [fecha de Consulta 24 de Abril de 2023]. ISSN: 1669-7634.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>

Lather, Patricia (1991). Getting smart: feminist research and pedagogy with/in the postmodern. New York: Routledge. <https://philpapers.org/rec/LATGSF>

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. 10 de julio de 2000. Diario Oficial No. 44.078 de 12 de julio 2000.

<https://www.funcionpublica.gov.co/>

Lovelock, C. (2004). Administración de servicios. Primera edición

Madroñero-Palacios, Sandra, & Guzmán-Hernández, Tomás. (2018). Desarrollo sostenible.

Aplicabilidad y sus tendencias. Revista Tecnología en Marcha, 31(3), 122-130.

<https://dx.doi.org/10.18845/tm.v31i3.3907>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review,

30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de administración, 1 (2): 31-54 Julio-

Diciembre, 2010. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3693387.pdf>

Oliveira, R (2002) Teorías de la administración, México, DF: Thomson Learning,

ONU. (2018). La agenda 20230 y lo Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Pérez-Uribe, R., & Ramírez, M. d. (2 de Septiembre.¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?.

<http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958> de 2015).

Prado, A. et al., (2019). Los valores y el control de problemas de agencia en empresas de familia.

- Quinche Martín, F. L. (2017). Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(2), 159–178.
<https://doi.org/10.18359/rfce.3071>
- Rodríguez, M. (2017). *Gestión organizacional*. Fondo editorial Areandino.
- Rodríguez, R., Muñoz, Pérez, D., y Fernández, (2018). Perfeccionamiento de la Gestión por Procesos en una Universidad. *Visión de futuro*, 22(2), 00. Recuperado en 09 de junio de 2023,
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082018000200006&lng=es&tlng=es
- Sánchez Medina, AJ, Melián González, A., & Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 97-111.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá, CO, Editorial Norma.
- Sayago, S. 2014. El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta moebio* 49: 1-10. doi: 10.4067/S0717-554X2014000100001
- Schermerhorn, J. (2003). *Administración*, Limusa, México D.F.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.
- Spradley J. (1979). *The Ethnographic Interview*.
- Tobón Perilla, L. N. (2022). ¿Qué factores de gestión interna favorecen la competitividad de las pymes? En *Evidencia en Colombia*. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a>.
- Valenzo-Jiménez, M. A., & González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios*, (43), 49-76. Recuperado de: <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. The interview in the qualitative research: trends and challengers. En *Revista Electrónica Calidad En La Educación Superior*, 3(1), 119–139. <https://doi.org/10.22458/caes.v3i1.436>

Vergara-Romero, A. M.-O.-H. (2021). *Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional*. Revista Venezolana De Gerencia: www.scopus.com