

Sistematización del diseño del área de proyectos para la empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S, para consultoría a iniciativas de emprendimiento en gestión de cofinanciación con entes públicos.

Jesús Andrés Fontecha Ballestas

Licenciado Ciencias Sociales

Especialización en Gerencia de Proyecto. Facultad de Ciencias Sociales. Corporación

Universitaria Minuto de Dios

Asesor:

Hernando Parra Barrios, Mag. Educación

Agosto, 2021



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Sistematización del diseño del área de proyectos para la empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S, para consultoría a iniciativas de emprendimiento en gestión de cofinanciación con entes públicos.

Jesús Andrés Fontecha Ballestas

Licenciado Ciencias Sociales

Especialización en Gerencia de Proyecto. Facultad de Ciencias Sociales. Corporación

Universitaria Minuto de Dios

Asesor:

Hernando Parra Barrios, Mag. Educación

Jurado Evaluador Uno:

Juan Carlos Martínez Rodríguez, c.c. 52.856.520

Jurado Evaluador Dos:

Adriana María castellanos Muñoz, c.c. 52.856.520

Agosto, 2021



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Dedicatoria

Este trabajo de sistematización como modalidad de grado de la especialización en gerencia de proyectos, está dedicado a mi familia (padre, madre, hermano y esposa), quienes han brindado apoyo directo e indirecto a la evolución de este postgrado como parte de mi proyecto de vida.

Agradecimiento

A través de esta sistematización agradezco en primer grado a Dios, por brindarme la posibilidad de cursar este nivel educativo postgradual; así mismo, agradezco a mi familia (padre, madre, hermano y esposa) por otorgar el respaldo incondicional ante los retos implicados.

Adicionalmente, agradezco a la institución Corporación universitaria Minuto de Dios (Uniminuto) junto a los profesores Hernando Parra Barrios y Edward Leonardo Baquero Guerrero, por la orientación a nivel académico y humano los cuales contribuyeron en la formación profesional.

Finalmente, agradezco a CI Tecnología Alimentaria S.A.S. junto a los directivos que dieron cabida al desarrollo de la presente sistematización como entes ejecutores.

Tabla de contenido

Resumen	6
Palabras claves	8
Abstract	8
Keywords	9
Introducción	9
Capítulo 1 Metodología de sistematización	11
	3

Objetos de la sistematización delimitación de objeto y criterios para la elección	11
Preguntas de la sistematización	11
Objetivos de la sistematización	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Justificación	14
Diseño Metodológico	15
Capítulo 2 Descripción de la experiencia	17
Descripción de la experiencia como opción de grado según las sublíneas de investigación definida por la especialización, (innovación productiva)	17
Estructura organizacional de la compañía	18
Contexto de la experiencia desde la innovación productiva	20
Antecedentes	23
Descripción del proyecto con énfasis en innovación productiva	25
Descripción del producto de la sistematización como opción de grado con énfasis en innovación productiva	26
Capítulo 3 Recuperación del proceso	27
Aportes conceptuales	27
<i>La consultoría</i>	27
<i>El emprendimiento</i>	28
<i>Startups</i>	29
<i>La estructura organizacional</i>	29
Análisis del contexto organizacional, donde se desarrolla la sistematización	31
Análisis del impacto esperado de la sistematización	33
Capítulo 4 Análisis y reflexión	34
Resultado de la experiencia	34
<i>Análisis de la estructura organizacional de CI TALSA antes de la actualización en la compañía</i>	34
<i>Análisis de la estructura organizacional de CI TALSA con actualización ante el Operador Económico Autorizado (OEA)</i>	36
<i>Propuesta de diseño para el área de proyectos</i>	39
<i>Estrategia para implementar la estructura innovadora del área de proyectos:</i>	41
	4

<i>Propuesta de diseño de consultoría</i>	42
<i>Factibilidad del área de proyectos en la Empresa CI TALSA para las startups con procesos de cofinanciación públicos a través de la matriz Evaproject</i>	45
Evaluación de impactos	53
Lecciones aprendidas	54
Recomendaciones	55
Conclusiones	55
Referencias	57
Apéndice	60
Apéndice A: APORTES TÉCNICOS A LA SISTEMATIZACIÓN MAQUETA INVESTIGATIVA	60
Apéndice B: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, GESTIÓN Y CALIDAD DE CI TALSA	62
CICLO PHVA	62
APÉNDICE C: INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS EMPLEADOS EN LA CONSULTORÍA.	64

Lista de figuras y tablas

Figura 1. <i>Punto de vista investigativo.</i>	17
Figura 2. <i>Organigrama anterior de citalsa</i>	18
Figura 3. <i>Organigrama actual modificación 2021</i>	19
Figura 4. <i>Ubicación de las siete sedes de CITALSA en Colombia.</i>	20
Figura 5. <i>Fotografía de las sedes de CITALSA.</i>	21
Figura 6. <i>Organigrama antes de la actualización OEA</i>	35
Figura 7. <i>Organigrama actual de la empresa CI TALSA.</i>	37
Figura 8. <i>Propuesta de estructura organizacional para CITALSA</i>	42
Figura 9. <i>Diseño del área de proyectos</i>	43
Figura 10. <i>Diagrama de servicios del are de proyectos</i>	42
Tabla 1. <i>Cargos y funciones del área de proyectos</i>	40
Tabla 2. <i>Gastos de infraestructura</i>	46
Tabla 3. <i>Gastos de ventas</i>	46

Tabla 4. <i>Gastos de personal</i>	47
Tabla 5. <i>Gastos Administrativos</i>	47
Tabla 6. <i>Servicios de la consultoría en el área de proyectos</i>	48
Tabla 7. <i>Participación en el mercado.</i>	49
Tabla 8. <i>Punto de equilibrio de cada producto durante el primer año</i>	49
Tabla 9. <i>Proyectado de ventas durante el primer año</i>	50
Tabla 10. <i>Balance general del análisis financiero del área de proyectos.</i>	51

Resumen

Para esta sistematización de la línea de innovación productiva, se seleccionó a CI Tecnología alimentaria S.A.S. empresa privada que, durante treinta y tres años, se ha centrado en la importación y fabricación de equipos para la industria alimentaria, segmentada en líneas estratégicas como lo son panificación y chocolatería, cárnicos, horeca, empaque y agroindustria; para micro, pequeñas y medianas empresas. Consolidándose como una de las compañías en Colombia, con mayor participación en el mercado durante los últimos cuatro años.

Sin embargo, basado en la necesidad de elevar la venta de equipos y servicios a emprendimientos en fase de inicio (startups), se tiene como objetivo general proponer un diseño de área de proyectos en la estructura organizacional de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS, midiendo el grado de factibilidad financiera e introducir un servicio de consultorías a emprendimientos en fase de startups, que requieran financiación con entes públicos. Con base en posturas teóricas direccionadas a la innovación y flexibilidad empresarial.

Lo anterior, implicó la selección de una metodología mixta que implica el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas con el fin de analizar el objeto de estudio de forma procedimental, lógica y valorativa. Por esta razón, esta sistematización tiene dos enfoques, por un lado, descriptivo y por otro

de remediación haciendo uso de la revisión documental y el cálculo de indicadores financieros; con los cuales se pretende analizar, corregir y mejorar la estructura organizacional de CITALSA a través de la propuesta Mintzberg (2012) y sus seis elementos claves o recurrentes en toda organización: cadena de mando, nivel de centralización, margen de control, grado de especialización, formalidad estructural y departamentalización.

Así mismo se propone el diseño de la consultoría a través de las cinco etapas que plantea Guerrero (2017) como lo son la exploración, la planificación, la ejecución, el informe final y la conformación del expediente; las cuales se resumieron en cuatro etapas de consultoría que son el diagnóstico, la consultoría del proyecto, la asesoría y diseño de producción y postventa. Finalmente se hace uso de la herramienta EVAPROYECT para evidenciar la factibilidad del área de proyectos a través de elementos tales como el valor presente neto, tasa interna de retorno y la tasa interna de oportunidad.

En esta sistematización se obtuvo como resultado el análisis de la estructura organizacional de la compañía que se abordó en tres etapas: la primera hasta inicios del año 2021, la segunda durante la actualización de la compañía bajo la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA) y la propuesta de estructura organizacional innovadora retomando los postulados teóricos de Mintzberg (2012), seguido a esto, se propone un diseño del área de proyectos para la empresa implementando las etapas para consultoría de Guerrero (2017) y se concluye con un análisis de factibilidad de la propuesta utilizando la matriz de Evaproject. De tal manera, que se evidencia la oportunidad de mejora a través del cambio estructural de la compañía con el fin de introducir un nuevo servicio.

Palabras claves

Consultoría, empresa, flexibilidad empresarial, cofinanciación, proyectos, emprendimientos, agroindustria y gestión organizacional.

Abstract

For this systematization of the line of productive innovation, CI Tecnología alimentaria S.A.S. was selected. private company that, for thirty-three years, has focused on the import and manufacture of equipment for the food industry, segmented into strategic lines such as baking and chocolate, meat, catering, packaging and agribusiness; for micro, small and medium enterprises. Consolidating as one of the companies in Colombia, with the largest market share during the last four years.

However, based on the need to increase the sale of equipment and services to startups, the general objective is to propose a project area design in the organizational structure of the CI Tecnología Alimentaria SAS Company, measuring the degree of financial feasibility and introduce a consulting service to undertakings in the startup phase, which require financing with public entities. Based on theoretical positions aimed at innovation and business flexibility.

This implied the selection of a mixed methodology that implies the use of quantitative and qualitative tools in order to analyze the object of study in a procedural, logical and evaluative way. For this reason, this systematization has two approaches, on the one hand, descriptive and on the other, remediation, making use of the documentary review and the calculation of financial indicators; With which it is intended to analyze, correct and improve the organizational structure of CITALSA through the Mintzberg proposal (2012) and its six key or recurring elements in every organization: chain of command, level of centralization, margin of control, degree of specialization , structural formality and departmentalization.

Likewise, the design of the consultancy is proposed through the five stages proposed by Guerreo (2017), such as exploration, planning, execution, the final report and the conformation of the file; which will be summarized in four consulting stages which are the diagnosis, the project consulting, the production and after-sales advice and design. Finally, the EVAPROYECT tool is used to demonstrate the feasibility of the project area through elements such as the net present value, internal rate of return and internal rate of opportunity.

The result of this systematization was the analysis of the company's organizational structure, which was approached in three stages: the first until the beginning of 2021, the second during the updating of the company under the certification as Authorized Economic Operator (AEO) and the proposal for an innovative organizational structure, taking up the theoretical postulates of Mintzberg (2012), followed by this, a design of the project area for the company is proposed, implementing the stages for consulting by Guerrero (2017) and it is concluded with a feasibility analysis of the proposal using the EVAPROYECT matrix. In such a way, the opportunity for improvement is evident through the structural change of the company in order to introduce a new service.

Keywords

Consulting, company, co-financing, projects, entrepreneurship, agribusiness and organizational structure.

Introducción

La presente sistematización, producto de una propuesta de investigación, se refiere al diseño de área de proyectos enfocada a realizar consultorías a proyectos de emprendimiento en fase de inicio o startups, debido a que se encuentran en búsqueda de recursos semillas a través de entes de cofinanciación; de esta manera, se ha seleccionado a la compañía CI Tecnología Alimentaria SAS

(CITALSA), como ente ejecutor a analizar, cuya actividad principal consiste en comercializar equipos y servicios para la industria de alimentos; y cuenta con experiencia en asesoramiento a clientes con emprendimientos en la industria alimentaria.

CITALSA corresponde al tipo de organización con ánimo de lucro (empresa privada) y pertenece al sector económico terciario, debido a que está dirigida a la comercialización de equipos y servicios para la industria de alimentos; Así mismo, hace parte del conjunto de las grandes empresas y actualmente es un gran contribuyente.

Cuenta con siete sedes en las principales ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Cúcuta y Cali); y oficinas propias en otros países (Perú, Estados Unidos, Ecuador y Bolivia).

En su entorno específico o microentorno CITALSA tiene clientes en los distintos sectores de alimentos, como lo son carnes, pan, agroindustria, gastronomía y café (HORECA) y empaque; direccionados a micro (tiendas de barrio), medianas (franquicias) y grandes empresas (Multinacionales); esto implica el manejo de equipos y tecnologías que apliquen a producciones bajas, medianas e industriales.

Cuenta con una cobertura nacional e internacional a causa de las distintas sedes antes expuestas. Se encuentra en constante investigación y renovación continua de tecnologías, con el fin de mejorar la eficiencia en los diferentes procesos alimentarios. La organización cuenta con distintas certificaciones como perteneciente a Operador Económico Autorizado y Gran Contribuyente; lo cual, les permite reducir tiempos y costos en la importación y nacionalización de productos.

Objetos de la sistematización delimitación de objeto y criterios para la elección

Esta sistematización como modalidad de opción de grado, tiene como objetivo brindar una descripción de una empresa desde la estructura organizacional, para realizar una propuesta relacionada con la creación de un área de proyectos; que esté alineada a la misión y visión de la compañía, basado en aportes teóricos que permitan la flexibilidad y constante mejora de los procesos como lo requiere los escenarios VUCA, acrónimo que hace relación a contextos volátiles, con incertidumbres, complejos y ambiguos; lo cual, según Petrella (2018) desde finales del siglo XX ha tomado mayor fuerza y esto implica que las metas y objetivos en las empresas se planteen de manera incremental y no lineal, para lo cual es necesario buscar estrategias que se adapten a las necesidades emergentes.

Por otro lado, se seleccionó a CI Tecnología Alimentaria S.A.S. como objeto de estudio, quién a su vez tiene el rol de ente ejecutor. Teniendo en cuenta que tiene siete sedes en Colombia (Bucaramanga, Cúcuta, Cali, Barranquilla, Eje cafetero, Medellín y Bogotá) y seis líneas (horeca, panificación, cárnicos, empaque, agroindustria y chocolatería).

Preguntas de la sistematización

Se tomó como referencia la estructura organizacional de CITALSA, donde se analiza el grado de pertinencia de un área de proyectos para los clientes con gestión de cofinanciación; sobre todo, aquellos que se encuentran con modelos de negocios o empresas ya fundadas o en fase de startups en la industria alimentaria. Esto se debe a que la compañía cuenta con la comercialización de equipos y

servicios enfocados a lo que respecta a los procesos de poscosecha (selección, lavado, transformación, empaque y almacenamiento), y se podría brindar una propuesta de valor a dichos clientes, que permita gestionar los recursos y llegar a fin acuerdo las negociaciones, con el fin de cumplir con los requerimientos, evitar reprocesos y garantizar la aprobación y desembolso de recursos para la compra de equipos.

Con relación a la delimitación del objeto de estudio se tiene acceso a la información corporativa por ser parte de la compañía CI TALSA, teniendo a su vez el rol de ente ejecutor para el futuro desarrollo de esta propuesta de área; además bajo la experiencia (3 años) se observa la necesidad y ausencia de un servicio complementario relacionado a los proyectos de emprendimiento; de esta manera, se analizan las líneas comerciales y las zonas donde sea más pertinente el desarrollo de la sistematización.

Respecto a los criterios para la selección del objeto de estudio se evaluó la elección de acuerdo a los siguientes aspectos:

1- Selección de la organización: Se escogió a CI TALSA porque se tiene comunicación propia, acceso a información y experiencia de la misma como colaborador de la organización desde el 2019; esto permite, generar aportes a la estructura de la misma.

2- Selección de línea: Se tomó la línea agroindustrial debido a que el Gobierno colombiano ha aumentado el emprendimiento desde entes como lo son Innpulsa, Fonade, Finago, Fondo emprender, entre otros, dirigidos al desarrollo agropecuario; siendo así, mil proyectos en promedio aprobados en durante el año 2020. Por lo tanto, de acuerdo al análisis de prefactibilidad es una línea que permitiría el mínimo de ventas mensuales para que sea rentable en tanto servicio.

3- Zona: Se escogieron las siete sedes de CI TALSA en Colombia y no una en particular debido a que las convocatorias de los entes de financiación se proyectan a nivel nacional; sin embargo, la sede desde la cual se dirige la ejecución del área de proyectos es la zona Medellín o sede principal.

4- Eje problematizador: Se observó la ausencia de un área de proyectos en la compañía CI TALSA que permita brindar asesoramiento a aquellos clientes que requieren acceso a recursos semillas.

Por lo anterior, se presenta la siguiente pregunta que articula el problema y el objetivo general de investigación:

¿Cómo proponer un área de proyectos en la Empresa CI TALSA, para el desarrollo de consultorías en el marco de líneas de cofinanciación que oriente a los proyectos de emprendimiento agroindustriales con entes públicos y/o privados?

Objetivos de la sistematización

Sistematización del diseño del área de proyectos para la empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S, para consultoría a iniciativas de emprendimiento en gestión de cofinanciación con entes públicos.

Objetivo general

Proponer un diseño de área de proyectos en la estructura organizacional de la Empresa CI Tecnología Alimentaria SAS, midiendo el grado de factibilidad financiera e introducir un servicio de consultorías a emprendimientos en fase de startups, que requieran financiación con entes públicos.

Objetivos específicos

1. Analizar el modelo organizacional de la empresa CI TALSA, para la incorporación del área de proyectos bajo el modelo de Mintzberg.
2. Analizar la factibilidad económica para el área de proyectos en la Empresa CI TALSA, a través de la matriz Evaproject.

3. Diseñar el área de proyectos para la empresa CI TALSA, con el fin de asesorar emprendimientos que requieren capital semilla.

Justificación

“La dinámica del entorno externo y los cambios ocurridos a lo interno de la organización demandan la revisión y mejora constante de los procesos en busca de su optimización, a tal efecto, se deben desarrollar modelos y procedimientos, en función de los requerimientos de cada empresa”.(Nogueira, 2002 citado por Guerrero et al, 2018)

De acuerdo a la misión corporativa de CITALSA, se debe "ofrecer una excelente asesoría en la selección de tecnologías innovadoras para la industria de alimentos...sorprendiendo positivamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes" (CITALSA, s.f). De tal manera que la compañía se encuentra comprometida con orientar y asesorar a los clientes para llegar a un fin acuerdo (negociación), donde se cumpla con los requerimientos a satisfacción del cliente. Por lo anterior, el área de consultoría empresarial en proyectos de financiación, se presenta como una innovación para generar valor, durante la negociación de los equipos.

A través de la estructura organizacional de la compañía se puede evidenciar que no existe aún el área de proyectos, que permita hacer acompañamiento y consultoría a aquellos emprendedores, con procesos de cofinanciación que necesitan invertir en equipos y servicios que cumplan con los requisitos y normativas de los entes financieros. De esta manera, se analizará la estructura actual de CITALSA con el objetivo de identificar la pertinencia en la propuesta de inclusión de un proceso o área de consultorías empresariales, dirigido a la necesidad antes mencionada.

Según el Instituto Colombiano de Consultores Empresariales (ICCE), “Todas las empresas sin importar su tamaño requieren de asesoramiento objetivo y asistencia en relación con la estrategia, la estructura, la gestión y el funcionamiento de una organización (ICCE, 2016); para lo cual, el área de proyectos brindaría dicha asistencia a los clientes emprendedores que buscan a CITALSA como proveedor de equipos y servicios.

Diseño Metodológico

El enfoque propuesto para la sistematización bajo la línea de innovación productiva es de carácter descriptivo entendiéndose como Ponce (2003) citado por Guevara (2011): “Es la que pretende observar y describir los fenómenos en su ambiente para recoger datos cuantitativos y cualitativos de muchos sujetos, permite hacer estudios a profundidad, utilizando básicamente la observación”, por lo tanto, permite analizar la problemática dentro de una organización y de remediación según Guevara (2011) es una variable dependiente en las dimensiones de estructura organizacional, función administrativa y niveles jerárquicos, además se estudia a partir de los indicadores como misión, visión, políticas, planificación, organización y dirección; se utiliza en búsqueda de disminuir o mejorar la problemática, que en este caso está orientada al diseño de un servicio que logre aumentar las ventas en un tipo de cliente específico. Su modalidad es mixta, ya que utiliza las rutas cualitativas y cuantitativas que permiten a esta sistematización hacer uso de herramientas como lo son la revisión documental y el análisis de indicadores financieros, con lo cuales se pretende realizar un diseño de área de proyectos para CITALSA, que permita allegar recursos (capital semilla) para iniciativas de emprendimiento y amplíe la gama de oferta de la compañía en mención y que asesore emprendimientos en fase de startups, para lo cual, se analizó la estructura organizacional de CITALSA desde la teoría de Mintzberg, se propone un modelo de consultoría desde Guerrero (2007) y la matriz Evaproyect en el estudio de factibilidad.

Por lo anterior, se procederá a describir la metodología a utilizar para el cumplimiento de cada objetivo planteado; se describen a continuación.

En primer lugar, para determinar el modelo organizacional de CITALSA se hace uso del análisis de información disponible en la empresa como el organigrama y se complementa con el análisis del organigrama, que se constituye como la representación gráfica de la estructura organizacional de CITALSA. Una vez realizado el análisis del contexto organizacional de la empresa objeto de estudio, se confronta con los aportes y posturas teóricas del modelo de Mintzberg, en términos de identificar las variables de análisis. De esta manera postula seis elementos claves en toda organización, los cuales son: cadena de mando, nivel de centralización, margen de control, grado de especialización, formalidad estructural y departamentalización; desde los cuales, se contrastó el antiguo organigrama, el actual y la propuesta.

En segundo lugar, uno de los objetivos es diseñar un área de proyectos en CI - TALSALSA para emprendimientos que requieran cofinanciación, por lo tanto, se expondrá la misión, visión, objetivos de la compañía, delimitación de las funciones del personal y las cinco etapas de la consultoría según Guerrero (2017) las cuales son: exploración, planificación, ejecución, informe final y la conformación del expediente.

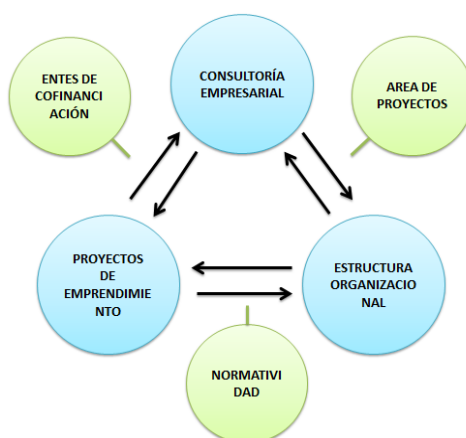
En tercer lugar, se llevó a cabo el estudio de factibilidad económica utilizando la matriz de Evaproyect; programa de uso libre que permite establecer los indicadores financieros, sostenibilidad y la tasa interna de retorno del proyecto de sistematización.

Descripción de la experiencia como opción de grado según las sub-líneas de investigación definida por la especialización, (innovación productiva)

Para el desarrollo de esta sistematización dentro del marco de la innovación productiva, se propone a CITALSA el diseño de un área encargada de realizar consultorías a proyectos de emprendimiento orientados a la industria alimentaria y que requieren de recursos semillas a través de entes de cofinanciación; teniendo en cuenta lo anterior, se propuso los macro conceptos de consultoría empresarial, proyectos de emprendimiento y estructura organizacional, los cuales orientaron el punto de vista investigativo de la sistematización:

Figura 1

Punto de vista investigativo.



Nota. Permite visualizar el punto de vista investigativo a través de los conceptos principales a tratar, que a su vez dan soporte y aportes a la sistematización. Creación propia.

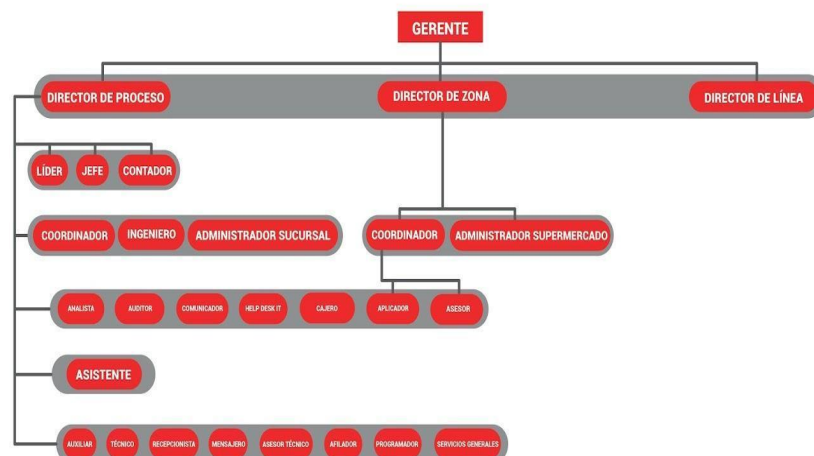
Estructura organizacional de la compañía

Para empezar es relevante evidenciar la estructura organizacional de CI Tecnología Alimentaria a través de su organigrama (figura 2), se observa que corresponde a la estructura organizacional lineal debido a que está basado en el orden de las funciones por jerarquía. En la cabeza de la estructura se encuentra el gerente como autoridad máxima de la compañía, seguido por los directores (procesos, zonas y línea); estos últimos, tendrán a cargo colaboradores de distintas áreas como lo son contabilidad, comercial, cadena de suministros; entre otros.

En la tercera etapa jerárquica se encuentran los coordinadores y administradores, que a su vez tienen a cargo colaboradores del cuarto nivel que corresponden a las áreas específicas. Finalmente, están los colaboradores del quinto nivel jerárquico; los cuales cumplen las funciones de asistencia como son: Servicios generales, mensajería, técnico y recepcionista.

Figura 2.

Organigrama anterior de citalsa



Nota. Diagrama de CITALSA que cambiaron, en el cual se evidencia la jerarquía de la estructura organizacional. (Intranet PRISMA de CITALSA, Comunicación personal 2021)

Sin embargo, la estructura organizacional de CI TALSa tuvo un cambio debido a su proceso de actualización en la certificación Operador Económico Autorizado (OEA), por lo tanto, hubo un cambio en el organigrama de la empresa (Ver figura 3), se identificaron dos tipos de organización; la empresarial y la diversificada; por otro lado, la estructura es empresarial porque se evidencia una jerarquía que gira en torno del director general, quien a su vez ejerce una supervisión directa a cada zona, línea y área de mercado. También, presenta elementos de la organización diversificada, debido a la descentralización limitada para los directores de cada zona, los cuales presentan cierta autonomía como la selección de presupuesto anual o la selección de personal nuevo. Así mismo los directores de cada línea, aun cuando deben emitir informes semanales al sistema de control central, se les permite elaborar su propia estrategia de mercado y selección para compra o desarrollo de productos.

Figura 3.

Organigrama actual modificación 2021



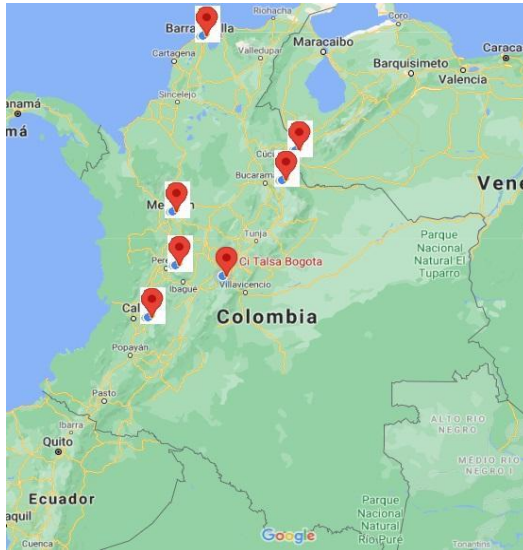
Nota. Última actualización 2021 del organigrama, a causa de los cambios generados durante el proceso de adquisición de certificación OEA. (Intranet PRISMA de CITALSA, comunicación personal, 2021)

Contexto de la experiencia desde la innovación productiva

La Empresa seleccionada para la actividad es CI Tecnología Alimentaria SAS (CITALSA), que corresponde al tipo de organización con ánimo de lucro (empresa privada). Pertenece al sector económico terciario, debido a que está dirigida a la comercialización de equipos y servicios para la industria de alimentos. Hace parte del conjunto de las grandes empresas y actualmente es un gran contribuyente. Cuenta con siete sedes en las principales ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Cúcuta y Cali); y oficinas propias en otros países (Perú, Estados Unidos, Ecuador y Bolivia).

Figura 4.








Ubicación de las siete sedes de CITALSA en Colombia.



Nota. Las siete sedes de CITALSA en Colombia con base en imagen de google maps. Creación propia.

Figura 05.

Fotografía de las sedes de CITALSA.

 <p>CI TALSA MEDELLÍN Dirección: Carrera 50 GG No 12 Sur 07 Itagüí Antioquia - Colombia Teléfono: +57+4 2041313 cel: 316 876 6110</p>	 <p>CI TALSA BOGOTÁ Dirección: Calle 9 No 68 - 71 Cundinamarca - Colombia Teléfono: +57+1 4391999 cel: 3175860332</p>	 <p>CI TALSA CALI Dirección: Carrera 1 No 45A - 71 Valle del Cauca - Colombia Teléfono: +57+2 3691100 cel: 3174394591 servicio técnico: 3175169559</p>	 <p>CI TALSA BARRANQUILLA Dirección: Calle 93 No 46 - 168 Atlántico - Colombia Teléfono: +57+5 3161212 cel: 3173311389</p>
 <p>CI TALSA DOSQUEBRADAS Dirección: Carrera 16 No 15 - 42 Dosquebradas Risaralda - Colombia Teléfono: Teléfono: +57+6 3470505 cel:</p>	 <p>CI TALSA BUCARAMANGA Dirección: Calle 16 # 22 - 04 Barrio San Francisco Santander - Colombia Teléfono: 6910400 cel 3173645669</p>	 <p>CI TALSA CUCUTA Dirección: Calle 6 # 2-46 Barrio Latino Norte de Santander - Colombia Teléfono: +57+7 5880808 -cel: 3176372321</p>	

Nota. Ubicación de cada sede con la respectiva información de dirección y teléfonos [Fotografía]. Por CITALSA 2021.

En su entorno específico o microentorno CITALSA tiene clientes en los distintos sectores de alimentos, como lo son carnes, pan, agroindustria, gastronomía y café (HORECA) y empaque; direccionados a micro (tiendas de barrio), medianas (franquicias) y grandes empresas (Multinacionales); esto implica el manejo de equipos y tecnologías para producciones bajas, medianas e industriales. Los clientes de la compañía, se caracterizan por ser estables y en constante crecimiento, debido a la demanda del sector alimentario; Los equipos que comercializan, son en su mayoría importados con proveedores de origen italianos, españoles, alemanes, coreanos; entre otros (NECTA, BRAVILOR, SAECO, PIRON, WEGA, MKN, SPM, ISI; entre otros); los cuales, guardan exclusividad de marca y desarrollos tecnológicos. De esta manera, la organización logra posicionar dichas marcas sin competir a nivel de precio; y pueden establecer relaciones comerciales duraderas con respaldo y confianza en los productos.

La competencia de CITALSA se compone de empresas nacionales y extranjeras que fabrican e importan equipos en Colombia, para la industria de alimentos tales como: PALLOMARO, Industrias Taylor, Agrupación ALPHA; entre otros.

En cuanto a su macro-entorno podemos identificar que es una sociedad anónima simplificada, con una orientación política basada en el compromiso de la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, cumplir con los requerimientos del cliente y los requisitos legales; identificar los peligros y controlar los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores, velar por la integridad física y mental de los empleados y garantizar la seguridad de todas las operaciones de la cadena de suministro.

Al tener en su mayoría proveedores extranjeros, la organización depende de la tasa representativa del mercado colombiano (TRM), modificando los valores de los equipos, accesorios, consumibles y repuestos de forma diaria. De hecho, si no hay inventario de algún producto, el valor al cliente debe otorgarse en moneda de origen (Euro o Dólar). Así mismo; si el cliente desea encargarse del transporte de los equipos desde fábrica, se le darán los precios EXW en moneda de origen.

A nivel demográfico, cuenta con una cobertura nacional e internacional a causa de las distintas sedes antes expuestas. Se encuentra en constante investigación y renovación continua de tecnologías, con el fin de mejorar la eficiencia en los diferentes procesos alimentarios. La organización cuenta con distintas certificaciones como perteneciente a Operador Económico Autorizado y Gran Contribuyente; lo cual, les permite reducir tiempos y costos en la importación y nacionalización de productos.

Finalmente, en el ámbito ambiental CITALSA se compromete a prevenir, mitigar, corregir y manejar los impactos ambientales derivados de su actividad comercial, además de mejorar continuamente el desempeño de la gestión de calidad, ambiental y la seguridad y salud en el trabajo; todo lo anterior, vinculado al SST.

Antecedentes

A continuación se presentan los fundamentos teóricos de la presente sistematización, basado en la información recolectada que pueda soportar la propuesta de un área de proyectos coherente con los objetivos de la compañía, donde se pueda generar un nuevo servicio de consultoría dirigido a los emprendedores en fase de startups en proceso de cofinanciación.

Para empezar, de acuerdo a Guerrero, Medina, Nogueira y Soler (2019) la consultoría permite a las empresas que accedan a este servicio “alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios”.

Guerrero, et al. 2019). Así mismo, el rol del consultor implica forjar una estrecha relación con la empresa y los colaboradores, con el objetivo de generar “un intercambio de conocimientos, habilidades y aptitudes en el que ambos aprenden a penetrar en los problemas y a encontrar las soluciones viables para resolverlos” (Guerrero et al. 2019).

Además de lo anterior, Guerrero (2018) propone un modelo basado en los postulados o antecedentes respecto a la consultoría, donde se desarrolla en cinco etapas: Concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución, informe final, entrega y conformación del expediente”. Dicho modelo, está enfocado a elementos tales como procesos, retroalimentación, mejora continua, cambio, capacitación, entorno, calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Ahora bien, para al ente público INNPULSA (2016) las empresas en fase inicial (o startup) se encuentran de forma recurrente buscando financiación para lograr desarrollarse; de tal manera, que son el tipo de emprendedores que teniendo una empresa constituida o no, logran acceder a procesos de financiación, como los que ofrece el ente público Fondo Emprender a nivel País. Esto se debe, a que uno de los requisitos en el proceso de viabilidad se halla en la experiencia y las posibles ganancias proyectadas y basadas en datos a posteriori; es decir, apoyado en las facturaciones o datos de producción de los productos que ya han elaborado las empresas.

En relación a los aportes de la estructura organizacional, la teoría de la contingencia a diferencia de la burocrática permite evaluar y modificar constantemente el modelo de desarrollo organizacional, teniendo en cuenta las variables del contexto que pueden promover o interrumpir los logros de metas y objetivos de la organización. De esta manera Blanco, García y Melamed (2020) proponen que “las organizaciones no obtendrán la eficiencia si siguen un solo modelo de desarrollo organizacional, porque existe un entorno convulsivo y cambiante que influye positiva o negativamente en el logro de los objetivos”. (Blanco et al, 2020)

En este orden de ideas, las implicaciones que tienen todos los factores del medio donde se desempeñan en relación a los objetivos y actividad principal de las empresas, como son los stakeholders, deben adaptarse de forma rápida y asertiva al entorno cambiante. De esta manera “cada organización se debe diseñar y adaptar a las exigencias en aras de satisfacer y cumplir los retos para generar elementos que permitan la sostenibilidad de la organización en el tiempo”. (Blanco y Miranda, 2015)

Descripción del proyecto con énfasis en innovación productiva

Se evidencia la falta de un área en proyectos para la compañía CI - TALSA como ente ejecutor de esta sistematización en innovación productiva, la problemática se centra en la necesidad de brindar consultorías complementarias para orientar a los clientes, que se encuentran en un proceso o estudio de financiación con entes públicos o privados; dirigido a proyectos de emprendimiento en el área de la industria alimentaria. Sobre todo, aquellos clientes que se encuentran en proceso de financiación.

Por ejemplo, uno de estos entes de financiación es controlado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y su objetivo consiste en: "financiar iniciativas empresariales, que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios [...]"(SENA, s.f); De tal manera que los postulantes son clientes potenciales, en tanto de ser aprobados los recursos semillas, estos procederán a comprar los equipos siempre y cuando cumplan con la normatividad vigente.

Descripción del producto de la sistematización como opción de grado con énfasis en innovación productiva

La empresa CI Tecnología Alimentaria SAS, se dedica a la importación y fabricación de equipos para la industria de alimentos, con esta sistematización a nivel productivo se propone el diseño de un área de proyectos en la Empresa CI TALSA, para consultorías en el marco de líneas de cofinanciación que oriente a los proyectos de emprendimiento con entes públicos. Además, de cumplir con los siguientes objetivos específicos como crear un área de consultoría en proyectos de financiación, aumentar las ventas de equipos y servicios con clientes en convocatorias de recursos semillas o co-financiación, atraer clientes con ideas de emprendimiento sin capital inicial, vincular a CITALSA con los entes públicos y privados, como un referente en el mercado, que esté alineada a la normatividad y/o requisitos para facilitar o agilizar los procesos de desembolso.

Por otro lado, el área de consultoría tendría aproximadamente 1000 clientes potenciales al año, basado en comunicación propia con las cifras de la entidad y se espera brindar asesoría a 6 proyectos que incluyen 4 productos para un total de 24 ventas, que en el año serían en total 288 consultorías que incluyen cuatro fases. El área de consultoría de CI TALSA ofrecerá los siguientes productos:

- Diagnóstico del proyecto y consultoría del proyecto con un costo cada uno de \$250.000
- Además de asesoría diseño de producción y postventa con un costo cada uno de \$400.000

Aportes conceptuales

En este apartado se definen los conceptos que en la generación del punto de vista investigativo (figura 1), que soportan en la sistematización la propuesta del área de proyectos ligado a la introducción de un nuevo servicio, donde se realicen consultoría a los emprendedores en procesos de cofinanciación. Así mismo, se evidencia la pertinencia de cada concepto para la sistematización de acuerdo a los postulados de los autores referenciados.

La consultoría

Según Agulló (2016) es entendida como un “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”, lo cual va acorde a la necesidad presente en la propuesta de área de proyectos, ya que el consultor debe estar acorde a la normatividad vigente, contextualizado en la necesidades del cliente y activo en la promoción y desarrollo ágil de los diferentes requisitos exigidos por los entes de financiación.

Para esta sistematización, la consultoría es una herramienta que permitiría a los clientes emprendedores, depositar confianza en la solicitud de cotizaciones y compra de equipos, debido a que CI Talsa cumpliría con los términos y condiciones brindadas por el consultor, quien será conocedor de la normatividad vigente y generará asertividad y celeridad al desembolso de recursos semillas para la compra de los equipos.

El emprendimiento

En Colombia durante la última década se encuentran los informes y trabajos investigativos dirigidos por INNPULSA Colombia; que nació en 2012 con el objetivo de promover y activar las empresas de este país. Ahora bien; dentro de las definiciones que aborda dicho ente se encuentra el concepto startup, el cual toman para acoger el emprendimiento desde las empresas que se encuentran en una fase inicial de comercialización y un momento incipiente de desarrollo. (INNPULSA, 2016)

De tal manera que, cuando se habla de proyectos de emprendimiento en fase inicial o startup, se hace referencia a:

“Iniciativas basadas fundamentalmente en una idea de negocio con un alto componente de innovación. Incluso, se pueden considerar dentro de esta categoría ideas innovadoras de negocio sin un modelo de negocio claro, es decir, justamente la consolidación a la que esperan llegar se materializa en la definición de un modelo que les permita alcanzar el alto crecimiento que tienen en potencia”. (INNPULSA, 2016. Pág. 19)

Ahora bien, existen otras variables del emprendimiento que denotan el aumento de las posibilidades de éxito, como lo son por un lado la innovación de orden tecnológico, o por otro el desarrollo social, medio ambiental y económico. De esta manera, se debe comprender los elementos que impulsan el emprendimiento; para lo cual, la Global Entrepreneurship Monitor Colombia (GEM Colombia), quienes proponen el emprendimiento como “cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente” (GEM, 2017)

Startups

Para esta sistematización, se plantea las startup como clientes pertinentes, ya que los entes de financiación normalmente requieren la existencia de facturación mínima, lo que implica una empresa con actividad productiva. Adicionalmente, el concepto de emprendimiento de GEM 2017, permite orientar la propuesta del área de proyectos con las variables de innovación, que garanticen el éxito a futuro de las empresas que accedan a la consultoría.

La estructura organizacional

Se abordará desde investigaciones ligadas al término de la teoría de contingencia, debido a la orientación flexible de la estructura vigente.

“La teoría de la contingencia nace de la necesidad de validar los modelos de estructuras organizativas que eran considerados más eficaces, lo cual condujo a las empresa a realizar ajustes y transformaciones o alteraciones enfocadas al medio ambiente donde se encuentre, obviamente sin descuidar aquellos factores o elementos que contienen mayor impacto”. (Blanco y Miranda, 2015)

Teniendo en cuenta que las organizaciones tienen una estrecha relación con su entorno, es necesario indagar sobre las estructuras organizacionales pertinentes en cada caso, teniendo en cuenta dicho dinamismo.

Ahora bien, como se trata de un concepto compuesto por dos partes donde tenemos por un lado la estructura y por otro lado la organización, es necesario aclarar que para esta investigación se entiende la organización como una estructura que va más allá de la planta física y recursos materiales, y propende por una comunicación constante entre los objetivos de la organización y el contexto donde se desenvuelve; es decir que:

“Están conformadas por un talento humano y las relaciones que se dan entre ellos; siendo estas mismas relaciones las que forjan la consecución de metas y es allí cuando una organización existe, no obstante, hay que interactuar con los actores que conforman el entorno organizacional como: Competidores, clientes, proveedores, entre otros.”(Blanco et al, 2020).

Para llevar a cabo el análisis de la estructura organizacional de CI TALSA se tomará como referencia teórica los postulados de la teoría de Mintzberg (2012), el cual plantea seis elementos claves que deben estar presentes en todas las organizaciones, entre estos:

Cadena de mando: Línea de autoridad desde la alta dirección a los puestos más bajos. Además, se compone de cinco elementos, ápice estratégico, línea media, núcleo operativo, tecnoestructura y staff de apoyo.

Nivel de centralización: Afecta la velocidad con la cual se toman las decisiones además de una percepción democrática o poco descentralizada.

Margen de control: Esta variable se mide como amplia o estrecha, se habla de ser amplia cuando el número de empleados están bajo la dirección de un único superior, se ve afectada por el tamaño de la compañía y el nivel de descentralización.

Grado de especialización: Indaga la especialización del trabajo entre los niveles.

Formalidad estructural: Se define como el compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos sin eliminar la creatividad de los trabajadores.

Formación de departamento: Se determina de acuerdo a los conceptos de rígida o flexible, teniendo en cuenta que entre más flexibles establecen cadenas de ayuda entre los trabajadores, incluso las ventajas de tener departamentos rígidos contribuye al grado de especialización presente en la organización.

Análisis del contexto organizacional, donde se desarrolla la sistematización

El contexto económico actual nos invita a la innovación y la necesidad de “empresarizar” el campo colombiano utilizando el concepto de Bedoya, 2020; es decir, se requiere que las decisiones que el Gobierno Nacional adopten sobre la ruralidad tengan un impacto a nivel estructural, lo cual requiere dar solución a puntos como:

La actualización de la red terciaria, lo cual le devolvería la conexión a los 40 millones de hectáreas con potencial productivo para el agro, combatir la informalidad laboral del 86% en el campo colombiano, actualización legislativa del sistema de crédito agropecuario que se viene implementando desde hace 30 años “El gobierno del presidente Duque presentó, siendo ministro Andrés Valencia, un primer borrador para actualizar la definición del tamaño del productor, asunto sobre el cual trabaja el ministro Zea, pero a este ajuste es necesario agregarle actualizaciones en materia de definición de lo que es el productor, las actividades financiables y, por supuesto, la orientación de incentivos para una verdadera transformación de los productores nacionales en empresarios del campo rentables y sostenibles” (Bedoya, 2020, pág. 13).

Además, la necesidad de la titulación de la Agencia Nacional de Tierras y la creación de un catastro a nivel nacional incluso se evidencia poco beneficiosa la integración regional con países vecinos, porque no ha sido de doble vía en el área agropecuaria; sin embargo, desde el año 1998, los gobiernos nacionales vienen impulsando programas de emprendimiento, como la capacitación de emprendedores promovida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Posteriormente, en 1999 debido a la tasa de desempleo constante en Colombia, se recurrió a la creación de emprendimientos en especial para los jóvenes, cuyo programa se llamó “Jóvenes emprendedores exportadores”. En el 2002, surge el Fondo Emprender, el cual actualmente es el fondo de capital semilla más importante del país. En el 2005, puesto que el fondo Emprender amplió sus

convocatorias, se crearon Unidades de emprendimiento que brindaron acompañamiento y asesoría especializada, un año después se expide la Ley 1014 de fomento a la cultura del emprendimiento. En el 2009, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo promulgó la Política de Emprendimiento. Durante el 2011, la Ley 1450 de 2010 vincula la innovación, la política de competitividad y de mejoramiento de la productividad y la dinamización de sectores como factores de crecimiento y generación de empleo. Por último, en 2012, nace iNNpulsa Colombia con el objetivo de activar el crecimiento empresarial extraordinario jalonado por la innovación en el país.

En especial INNPULSA propone el concepto de startups el cual toman para acoger el emprendimiento desde las empresas que se encuentran en una fase inicial de comercialización y un momento incipiente de desarrollo. (INNPULSA, 2016). Además, dichas iniciativas requieren financiación para desarrollarse, como requerimiento ya se debe tener una empresa constituida para acceder a los procesos de financiación, puesto que se necesita experiencia y ganancias proyectadas en datos a posteriori, basados en la facturación o datos de producción.

En este trabajo de sistematización se entiende la consultoría empresarial desde Kubr, (2002) citado por Guerrero et al. (2019), como “un servicio de asesoría profesional independiente que ayuda a la empresa a: alcanzar los objetivos, mediante la solución de problemas; descubrir y evaluar oportunidades; mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios” (Kubr, 2002 citado por Guerrero et al. 2019). Este concepto de consultoría, permite ofrecer a los clientes emprendedores un servicio complementario que va más allá del conocimiento técnico de los equipos que pueden necesitar; lo cual, se hace actualmente a través de los asesores comerciales.

Por otro lado, el instrumento metodológico empleado en la consultoría desde Guerrero (2017) donde se propone un modelo para desarrollar la consultoría en cinco etapas: Concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución, informe final, entrega y conformación del expediente.

Análisis del impacto esperado de la sistematización

El análisis del impacto esperado en la sistematización con referencia a la empresa CI TALSA se evidencia en la incorporación de un área de consultorías dentro de la estructura organizacional de la compañía, lo cual beneficia a la entidad en su objetivo comercial y en su misión de crecimiento continuo, elevando la participación en el mercado.

Impacto social: Desde la perspectiva de la compañía, CITALSA busca generar credibilidad en los clientes y la confiabilidad en las cotizaciones para los emprendimientos; por otro lado, este proyecto beneficia a los startups a generar empleo en la comunidad agroindustrial y aumentar la productividad de los mismos con la tecnología más avanzada del sector.

Impacto económico: Pretende hacer acompañamientos a los requerimientos solicitados por los entes de cofinanciación, de tal manera, que el cliente se vea beneficiado en tiempos de desembolso para la gestión de sus recursos semillas y CITALSA pueda conectar estas asesorías con la negociación de los equipos y servicios.

Impacto industrial: Se busca brindar equipos y servicios de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes, además de la instalación, análisis de la propuesta y desarrollo de la asesoría en equipos. En cuanto a los startups se requiere mejorar la efectividad de los equipos y la durabilidad de los mismos.

Resultado de la experiencia

Análisis de la estructura organizacional de CI TALSA antes de la actualización en la compañía

Según Mintzberg (1983, como se citó en Soto, 2008), las estructuras organizacionales son las maneras como puede ser dividido el trabajo dentro de un sistema que se orienta a los objetivos. Además, nos propone seis puntos para llevar a cabo un análisis de la organización como lo son: cadena de mando, nivel de centralización, margen de control, grado de especialización, formalidad estructural y formación de departamentos. Es a través de este marco teórico que se evaluará la estructura organizacional de la Empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S, cabe resaltar que la compañía tuvo hasta inicios del 2021 un organigrama el cual tuvo un proceso de actualización como requisito para obtener una certificación OEA (Operador Económico Autorizado) en este apartado abordaremos esta estructura organizacional.

En cuanto a la organización, la empresa CI - TALSA presentaba la siguiente estructura, representada en el siguiente organigrama:

Figura 6.

Organigrama antes de la actualización OEA



Nota. Este organigrama corresponde a la versión que hasta abril del 2021 estuvo vigente y posteriormente será modificado bajo los parámetros de la certificación OEA. Comunicación propia con intranet de CITALSA (2021)

1. **La cadena de mando:** La parte superior de la pirámide organizacional de la empresa CI TALSA se encuentra el Gerente, quien tiene a su cargo al director de proceso, director de zona y director de línea. Según lo expuesto, el director de línea no tendría ningún cargo a liderar, el director de zona solamente tendría dos estamentos asignados que son el coordinador y el administrador del supermercado. Sin embargo, la mayoría de los cargos estarían bajo la supervisión del director de proceso, quien tiene a su cargo al coordinador, ingeniero, administrador de sucursal.
2. **Nivel de centralización:** El poder está centralizado pues las decisiones dependen del Gerente con escasa intervención de otros estamentos.

3. **Margen de Control:** Se podría considerar estrecho, puesto que, el director de zona debe estar pendiente de todos los cargos por sede, esto quiere decir que se daba un espacio de al menos una semana para rendir los respectivos informes.
4. **Grado de especialización:** Teniendo en cuenta la división del trabajo y su distribución en diferentes niveles, se determinó que CI TALSA recarga las funciones del director de procesos y un cargo administrativo como el director de línea no tendría cargos a disposición. En cuanto a los perfiles para los cargos se viene solicitando personas con estudios profesionales; sin embargo, el personal antiguo no requería tener ningún título profesional.
5. **Formalidad estructural:** Se observa que corresponde a la estructura organizacional lineal debido a que está basado en el orden de las funciones por jerarquía. En la cabeza de la estructura se encuentra el gerente como autoridad máxima de la compañía, seguido por los directores (procesos, zonas y línea); estos últimos, tendrán a cargo colaboradores de distintas áreas como lo son contabilidad, comercial, cadena de suministros; entre otros.
6. **Departamentalización:** Se ejerce una departamentalización por productos, las cual tiene como ventaja agrupar actividades de acuerdo con líneas de productos, por ejemplo en CI TALSA se lleva a cabo de la siguiente manera panadería, carnes, café, empaques, etc. Según, Soto (2008), la ventaja de este tipo de departamentalización es responsabilizar a un grupo de un solo producto pero reparte a los grupos especializados en subgrupos.

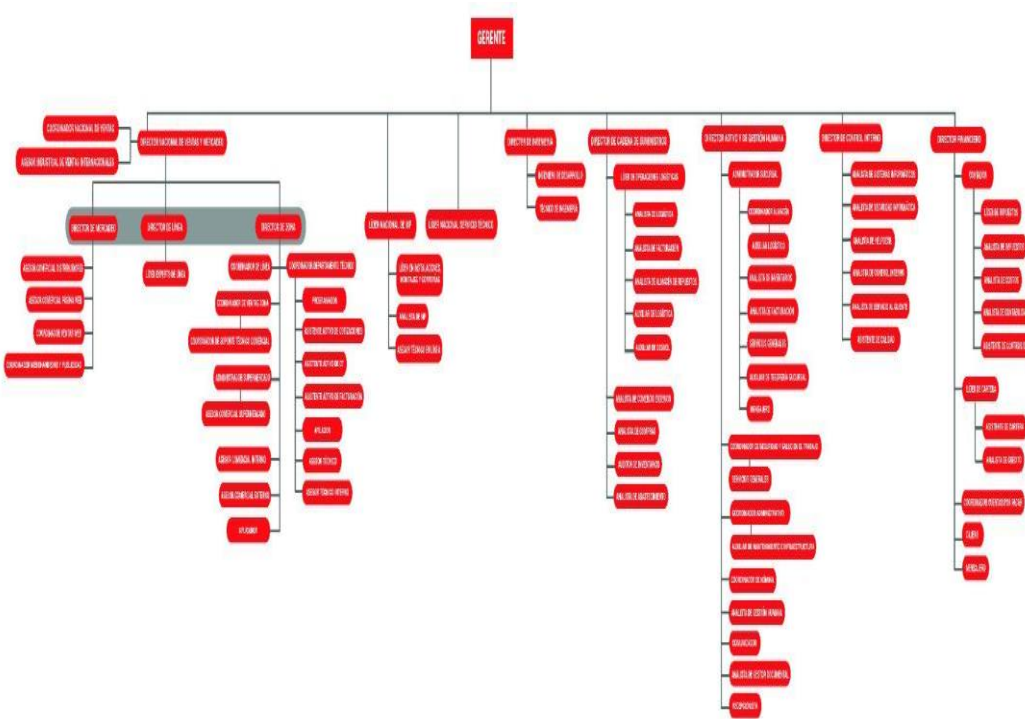
Análisis de la estructura organizacional de CI TALSA con actualización ante el Operador Económico Autorizado (OEA)

Durante el desarrollo de esta sistematización hubo una actualización del modelo organizacional de la empresa, el cual busca renovar el certificado como Operador Económico Autorizado (OEA); por lo

tanto, se presenta a continuación el organigrama producto de la actualización para proceder a realizar el respectivo análisis de acuerdo a los seis parámetros establecidos.

Figura 7.

Organigrama actual de la empresa CI TALSA.



Nota. Organigrama actual y modificado en abril de 2021 bajo los parámetros de la certificación OEA. Comunicación propia con Intranet privada de CI TALSA (2021).

1. **La cadena de mando:** La parte superior de la pirámide organizacional de la empresa CI TALSA se encuentra el Gerente, quien tiene a su cargo el director nacional de ventas y mercadeo, líder nacional de MP, líder nacional de servicio técnico, director de ingeniería, director de cadena de suministros, director ADTVO y de gestión humana, director de control interno y el director financiero. Se evidencia la conformación de diferentes áreas de la compañía que se establecen de acuerdo a funciones.

2. **Nivel de centralización:** El poder está centralizado pues las decisiones dependen del Gerente con escasa intervención de otros estamentos.
3. **Margen de Control:** Recae en los jefes de los departamentos quienes reciben un informe diario de cada trabajador.
4. **Grado de especialización:** Analizando el organigrama actual se evidencia cargos que requieren títulos profesionales como ingeniería, programador, contaduría, comercio, entre otros.
5. **Formalidad estructural:** Se sigue evidenciando un modelo de estructura lineal, sus ventajas retomando a Soto (2008) son responsabilidades delimitadas, estructura simple, de fácil comprensión e implementación y genera estabilidad; sin embargo, como desventajas el proceso de comunicación es lento, hay excesiva rigidez y tiende a la burocracia en los procesos, siendo este punto negativo cuando se requiere agilidad en el proceso para asignar las cotizaciones respectivas a los startups.
6. **Departamentalización:** Se establece de acuerdo a funciones principales desarrolladas en la empresa, según Soto (2008) la ventaja de este tipo de organización es la especialización que se desarrolla al interior de los departamentos, pero la desventaja es la poca cooperación interdepartamental, puesto que, cada departamento se especializa en su función perdiendo la visión global de la compañía.

En este capítulo con relación al primer objetivo de la sistematización, se concluye que hubo cambios considerables en las estructuras organizacionales de la empresa CITALSA, pasamos de una departamentalización por productos a una por funciones, lo cual ha beneficiado la especialización de los departamentos en la empresa; sin embargo, ha limitado la cooperación entre los mismos. Por otro lado, en los dos organigramas y bajo los seis postulados de Mintzberg se determinó un modelo estructural lineal y jerarquizado que recae en el gerente como principal autoridad de la compañía y a quien las líneas existentes rinden informes diarios, por lo tanto las comunicaciones se vuelven lentas.

Propuesta de diseño para el área de proyectos

Durante el desarrollo de esta sistematización hubo una actualización del modelo organizacional de la empresa el cual contempla dos tipos; la empresarial y la diversificada; la estructura es empresarial porque se evidencia una jerarquía que gira en torno del director general, quien a su vez ejerce una supervisión directa a cada zona, línea y área de mercado. Sin embargo, también presenta elementos de la organización diversificada, debido a la descentralización limitada para los directores de cada zona, los cuales presentan cierta autonomía como la selección de presupuesto anual o la selección de personal nuevo. Así mismo los directores de cada línea, aun cuando deben emitir informes semanales al sistema de control central, se les permite elaborar su propia estrategia de mercado y selección para compra o desarrollo de productos.

En la compañía, la central promueve una estrategia diversificada, que se manifiesta en desarrollos publicitarios como en vivos, ferias, desarrollo web, servicios complementarios o postventa; que deben ser acogidas e implementadas por cada director de zona. Sin embargo, está estructura no se evidencia en el organigrama de la compañía.

Por lo tanto, se propone para la Empresa CI TALSA SAS una actualización de su modelo organizacional que Mintzberg (2012) denomina Estructura Innovadora, la cual permite crear equipos multidisciplinarios que pueden estar a cargo de un director o coordinador para llevar a cabo proyectos innovadores. Basado en los movimientos actuales en relación a la teoría de la contingencia; esta permite evaluar y modificar constantemente el modelo de desarrollo organizacional, teniendo en cuenta las variables del contexto que pueden promover o interrumpir los logros de metas y objetivos de la organización.

Según (Mintzberg, 2012) la organización innovadora tiende a agrupar a los especialistas en unidades funcionales y como lo analizamos en el apartado anterior, este fue el tipo de actualización que

la empresa CI TALSA SAS implementó recientemente; sin embargo; falta colocar en práctica la descentralización y fortalecer el trabajo colaborativo dentro de todos los departamentos para obtener proyectos innovadores, como lo expone Mintzberg (2012):

“Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizadas en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo. Estos equipos existen en todos los niveles de la estructura y de acuerdo a la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. De esta manera, la estructura es selectivamente descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, o sea que el poder es distribuido inequitativamente en toda la estructura, de acuerdo a la experiencia y necesidades de cada caso” pág. 18.

La estructura organizacional permite la ampliación en la participación de los colaboradores para el desarrollo de estrategias innovadoras y multidisciplinarias; lo cual dará como resultado una empresa flexible a los cambios del mercado.

En cuanto al personal necesario para el desarrollo y ejecución de las consultorías se requiere talento humano especializado en diferentes ramas como lo son: en primer lugar la gerencia de proyectos para realizar el diagnóstico, planeación y desarrollo de las propuestas emitidas por los emprendedores; así mismo, es necesario un coordinador especializado en la creación de documentos administrativos, manejo de la plataforma de inventarios, creación de informes y gestión de telemarketing para gestionar bases de datos y hacer seguimiento a cotizaciones.

Tabla 1.

Cargos y funciones del área de proyectos

Cargo	Costo / Salario
-------	-----------------

Director del área de proyecto		\$4'329.900
Coordinador del área de proyectos		\$2'164.950

Nota. Solo se requieren dos nuevos colaboradores en la nómina de CITALSA, para la ejecución del área de proyectos. Creación propia.

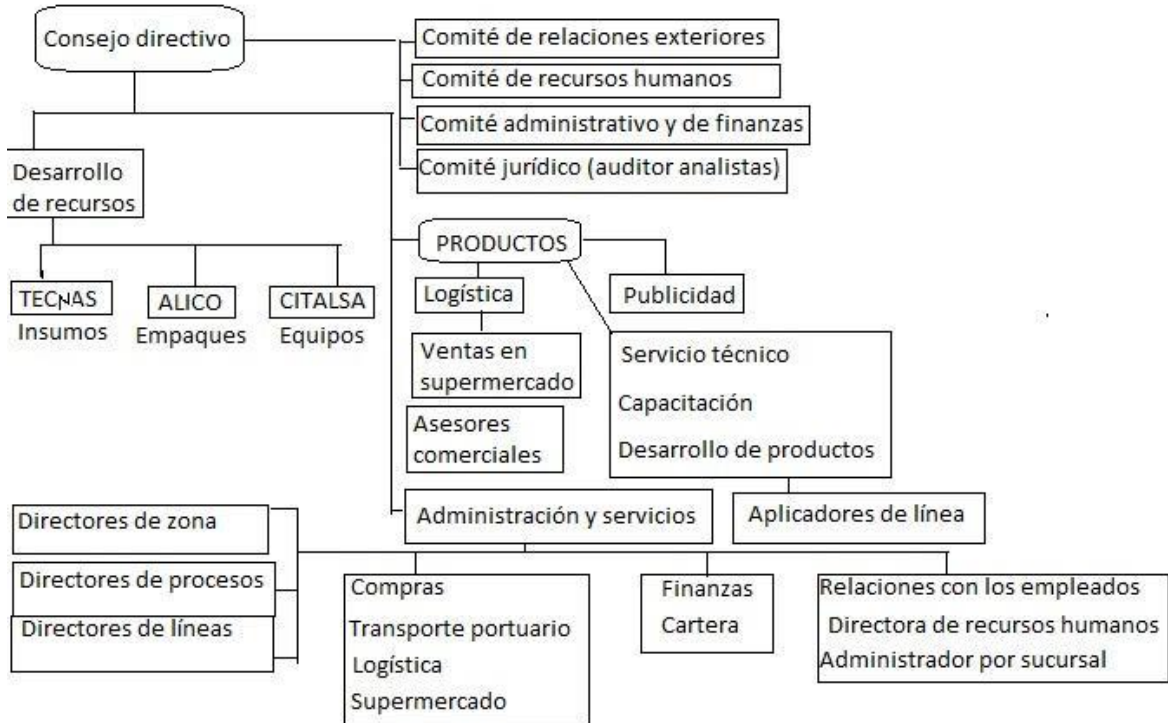
Con relación a lo anterior, se aclara que la empresa CI TALSA cuenta con especialistas en la asesoría de los equipos, los cuales son expertos en productos (cárnicos, agroindustria, HORECA, empaque y panificación); además, se puede hacer uso de funciones ya existentes como lo son la arquitectura y diseño de espacios, el servicio técnico para la instalación, mantenimientos preventivos y correctivos; el área de logística para el cálculo de fletes y despacho de los equipos. Por lo tanto, no se requiere la contratación de más personal que un director del área de proyectos y el coordinador del área de proyectos. Sin embargo, el área de proyectos si requiere cooperación de los demás departamentos que están dentro de la organización, esto implica la descentralización del poder para permitir la creación de proyectos innovadores que en el estado actual de la compañía no se podrían ejecutar, esto justifica la necesidad de la estructura innovadora.

Estrategia para implementar la estructura innovadora del área de proyectos:

Al principio de cada año, se presentan las cifras del año anterior y las esperadas en el vigente; con esta organización, todos y cada uno de los colaboradores estarían en función de contribuir desde su área de conocimiento o función, diferentes estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos. De esta manera se evitarían dos hechos, por un lado la innovación y la estrategia no dependerá solamente del gerente general; y por otro, la empresa estará a la vanguardia con ideas frescas y acordes al contexto.

Figura 8.

Propuesta de estructura organizacional para CITALSA



Nota. Elaboración propia de propuesta de estructura organizacional para CITALSA, basado en la estructura innovadora en Mintzberg.

Propuesta de diseño de consultoría

Para la implementación del área de consultoría se retoma el modelo de Guerrero, (2017); debido a las variables implementadas como retroalimentación, mejora continua, cambio, capacitación, entorno, calidad del servicio y satisfacción de cliente; los cuales, son coherentes a los valores de la compañía CI TALSALSA. También, se implementará esta consultoría en cinco etapas: Concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución, informe final, entrega y conformación del expediente, los cuales se definirán a continuación:

Concertación: Es el acceso del cliente a la consultoría como parte de la negociación de los equipos a través del asesor comercial.

Exploración: Revisión y análisis del estado del proyecto en manos del especialista en gerencia de proyectos.

Planificación: Desarrollo de agenda o cronograma de actividades necesarias en la gestión de recursos.

Ejecución: De la mano del especialista en gerencia de proyectos llevar a cabo las actividades planteadas en el cronograma con los indicadores de cumplimiento.

Informe final: De acuerdo a los resultados se generará un documento escrito que se entregará al cliente con el cumplimiento basado en las actividades y objetivos planteados.

Conformación del expediente: Se adjuntará el proceso y los resultados a una base de datos que servirá de soporte para la experiencia en la mejora continua del servicio de consultoría.

Por último, los productos a ofertar en el área de proyectos son cuatro: Diagnóstico, consultoría, asesoría-diseño del producto y postventa, estos se alinean al modelo propuesto por Guerrero (2017) y a los objetivos comerciales de CI TALSA; sin embargo, se estipula que deben ser seis servicios facturados mínimos en el mes para que sea rentable, como se muestra en el subtítulo de factibilidad.

Figura 9.

Diseño del área de proyectos

DISEÑO DE ÁREA DE PROYECTOS

CI TECNOLOGÍA ALIMENTARIA SAS

DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL, SE ENCONTRARÁ RELACIONADA AL ÁREA COMERCIAL, DONDE SERÁ CONTROLADA POR LA DIRECCIÓN NACIONAL DE VENTAS Y DARÁ APOYO A LOS DIRECTORES DE CADA ZONA.

EL MODELO DE CONSULTORÍA SE REALIZARÁ EN 5 ETAPAS, SEGÚN GUERRERO (2017)

CONCERTACIÓN	ES EL ACCESO DEL CLIENTE A LA CONSULTORÍA COMO PARTE DE LA NEGOCIACIÓN DE LOS EQUIPOS A TRAVÉS DEL ASESOR COMERCIAL.
EXPLORACIÓN	REVISIÓN Y ANÁLISIS DEL ESTADO DEL PROYECTO EN MANOS DEL ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS.
PLANIFICACIÓN	DESARROLLO DE AGENDA O CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES NECESARIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS.
EJECUCIÓN	DE LA MANO DEL ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES PLANTEADAS EN EL CRONOGRAMA CON LOS INDICADORES DE CUMPLIMIENTO.
INFORME FINAL	DE ACUERDO A LOS RESULTADOS SE GENERARÁ UN DOCUMENTO ESCRITO QUE SE ENTREGARÁ AL CLIENTE CON EL CUMPLIMIENTO BASADO EN LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS PLANTEADOS.

PRODUCTO	COSTO	RESPONSABLES
DIAGNÓSTICO	\$250.000	DIRECTOR DE PROYECTOS
CONSULTORÍA EN PROYECTOS	\$250.000	COORDINADOR DE PROYECTOS
DISEÑO PRODUCCIÓN	\$400.000	
POSVENTA	\$400.000	

OBJETIVO Y LOGROS ESPERADOS

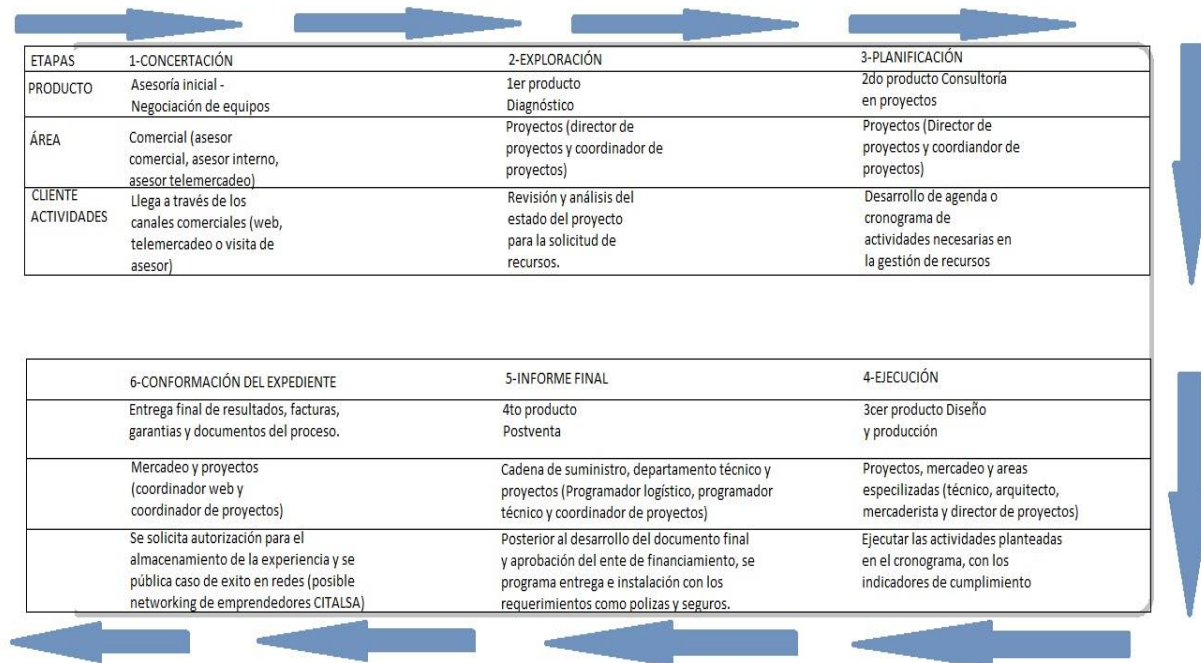
EL OBJETIVO DEL ÁREA DE PROYECTOS ES ATRAER Y ASESORAR LOS EMPRENDIMIENTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA, QUE BUSQUEN O ESTEN EN PROCESOS DE COFINANCIACIÓN CON ENTES PÚBLICOS; A TRAVÉS DE LA CONSULTORÍA ENFOCADA A DIRECCIONAR, COMPLEMENTAR Y ACERTAR A LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA APROBACIÓN DE FONDOS Y COMPRA DE EQUIPOS.

-VINCULAR A CITALSA CON LOS ENTES PÚBLICOS Y PRIVADOS, COMO UN REFERENTE EN EL MERCADO, QUE ESTÉ ALINEADA A LA NORMATIVIDAD Y/O REQUISITOS PARA FACILITAR O AGILIZAR LOS PROCESOS DE DESEMBOLSO.
-AUMENTAR LAS VENTAS DE EQUIPOS Y SERVICIOS CON CLIENTES EN CONVOCATORIAS DE RECURSOS SEMILLAS O CO-FINANCIACIÓN.

Nota. En esta infografía se resume el diseño del área de proyectos, incluyendo elementos tales como el modelo, los productos, los responsables, los objetivos y logros esperados. Creación propia.

Figura 10.

Diagrama del servicio del área de proyectos



Nota. De acuerdo con Segura (2018), el diagrama del servicio permite plasmar la contribución de valor entre el cliente y la empresa, con el fin de entender mejor el servicio y sus procesos. Esto implica la graficación de los procesos con las actividades de la empresa y los puntos de contacto con el cliente.

Factibilidad del área de proyectos en la Empresa CI TALSA para las startups con procesos de cofinanciación públicos a través de la matriz Evaproject

Luego de analizar la estructura organizacional y proponer el diseño de un área de proyectos con cuatro servicios de consultoría, se presenta a continuación la factibilidad con base en los resultados obtenidos en la matriz de análisis financiero EVAPROJECT; el cual, permite evaluar valores como la inversión inicial, el punto de equilibrio, el valor presente neto, la tasa interna de retorno y demás datos

que evidencian el nivel de rentabilidad que puede generar la puesta en marcha de esta área a la compañía, y por ende sustentan la viabilidad a los stakeholders.

Costos y gastos

Dado que CITALSA cumple el rol de ente ejecutor, este análisis de factibilidad no requiere de gastos de constitución y reduce los gastos y costos de infraestructura, ventas, personal y administrativos; de esta manera, se presentan los siguientes elementos:

Tabla 2.

Gastos de infraestructura

Infraestructura		
Concepto	Valor	Total
Adecuaciones	\$ 1.262.250	\$ 1.262.250
Muebles y Enseres	\$ 1.866.310	\$ 1.866.310
Maquinaria y Equipo	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Total Gastos Preoperativos	\$ 6.728.560	\$ 6.728.560

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, se evidencian los gastos relacionados a las adecuaciones eléctricas, sanitarias y locativas; muebles y enseres como las sillas y puestos de trabajo. Así mismo, maquinaria y equipo como los computadores de escritorio y portátil. Creación propia.

Tabla 3.

Gastos de ventas

Gastos de ventas		
Concepto	Valor	Total
Tarjetería	\$ 100.000	\$ 100.000

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, se evidencia que las tarjetas es el único gasto de venta y se realizará la compra mes a mes. Creación propia

Tabla 4.

Gastos de personal

Gastos de Personal					
Cargo	Salario	Cantidad	Prestaciones	Valor Unitario	Total
Director de proyectos	3.000.000,00	1,00	\$ 1.329.900	\$ 4.329.900	\$ 4.329.900
coordinador de proyectos	1.500.000,00	1,00	\$ 664.950	\$ 2.164.950	\$ 2.164.950

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, los gastos de personal al igual que los gastos de ventas serán sumados mes a mes.

Tabla 5.

Gastos Administrativos

Gastos administrativos		
Concepto	Valor	Total
Papelería	\$50.000	\$50.000

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, este gasto será sumado mes a mes durante un año.

Servicios

Para esta área de proyectos se proponen cuatro servicios de consultoría, los cuales están relacionados al modelo de 5 etapas propuesto por Guerrero (2017); y serán pagados en su totalidad por el cliente si no decide comprar los equipos en CITALSA. Ahora bien, de llevar a cabo la negociación y compra de los equipos, el valor de la consultoría será asumida en el monto total de la negociación ya que será incluido en el momento de aprobación y desembolso de los recursos solicitados por el cliente. Así mismo, para el desarrollo de este apartado, de acuerdo con Fajardo et al. (2013) con el servicio de consultoría se busca “ofrecer asesoría financiera, estructuración financiera de proyectos y

estructuración integral de proyectos, con el fin de establecer el conjunto de acciones y estudios”, que permitan establecer la ruta más acertada a nivel, técnico, financiero, legal, institucional y operacional; de acuerdo a los requerimientos de cada ente de financiación.

Tabla 6.

Servicios de la consultoría en el área de proyectos

Productos/Servicios	Precio V/ta
Diagnóstico proyecto	\$ 250.000
Consultoría proyecto	\$ 250.000
Asesoría-diseño prod.	\$ 400.000
postventa	\$ 400.000

Nota. Esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, corresponden a las consultorías y sus respectivos precios. Creación propia.

Supuestos de oferta y mínimo de ventas

De acuerdo con Salomón (2021) en Colombia hasta abril del 2021 habían 5,4 millones de PYMES, de las cuales 1,1 millones se encuentran en el sector agroindustrial, ganadería, pesca, entre otros; los cuales son precisamente clientes potenciales para CITALSA por ser parte de la industria alimentaria. De tal manera que para esta sistematización se toma el 0,1% de los clientes potenciales mencionados para no caer en una sobre estimación de demanda; así mismo, se tiene en cuenta que actualmente en CITALSA se tiene un promedio de 450 clientes facturados diariamente, que al mes son aproximadamente 11.200 clientes de los cuales de acuerdo a comunicación propia con cifras internas de la compañía, en promedio mensual 1.000 de ellos son proyectos de emprendimiento con algún tipo de proceso de financiación.

Tabla 7.

Participación en el mercado.

Participación en el Mercado						
Productos/Servicios	Cientes Potenciales	Hábitos x Clientes	Ventas Mensuales	Ventas unidades /Año	Participación en el mercado	Participación de la mezcla de producto
Diagnóstico proyecto	1.000	1	6	72	7,20%	25,00%
Consultoría proyecto	1.000	1	6	72	7,20%	25,00%
Asesoría-diseño prod.	1.000	1	6	72	7,20%	25,00%
postventa	1.000	1	6	72	7,20%	25,00%
TOTAL			24	288	28,80%	100,00%

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, se evidencia el mínimo de ventas mensual que se propone es de 6 consultorías con las cuatro etapas; de tal manera que por semana se realicen 1.5 para su cumplimiento.

Tabla 8.

Punto de equilibrio de cada producto durante el primer año

PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA MEZCLA DE PRODUCTO					
Año 1					
PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO	PARTICIPACIÓN	COSTOS FIJOS
Diagnóstico proyecto	\$ 250.000	49000	100	25%	\$ 20.176.985,88
Consultoría proyecto	\$ 250.000	34500	94	25%	\$ 20.176.985,88
Asesoría-diseño prod.	\$ 400.000	34500	55	25%	\$ 20.176.985,88

					88
postventa	\$ 400.000	7625	51	25%	\$ 20.176.985,88
TOTAL				100%	\$ 80.707.943,51

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT se muestra la cantidad de ventas por productos, necesarias para llegar a cubrir la inversión inicial. Creación propia.

Tabla 9

Proyectado de ventas durante el primer año

Producto	Año 1 ventas	Año 1 ventas	Año 1 costos
Diagnóstico proyecto	72	\$ 18.000.000,0	\$ 3.528.000,0
Consultoría proyecto	72	\$ 18.000.000,0	\$ 2.484.000,0
Asesoría-diseño prod.	72	\$ 28.800.000,0	\$ 2.484.000,0
postventa	72	\$ 28.800.000,0	\$ 549.000,0
Total Ventas Año	288	\$ 93.600.000	\$ 9.045.000

Nota. En esta tabla producto de software libre EVAPROYECT, se evidencia la cantidad de productos, ingresos y costos durante un año. Creación propia.

Para esta sistematización no se hace necesario el plan de amortización, ya que se propone a CITALSA con el rol de ente ejecutor y será quien realice la inversión inicial para la ejecución del área de proyectos. Ahora bien, a continuación se presenta el balance general que se plantea en el periodo de cinco años.

Tabla 10

Balance general del análisis financiero del área de proyectos.

BALANCE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
	\$	\$	\$	\$	\$
CAJA Y BANCOS	18.268.154	30.781.293	42.707.312	57.740.099	75.805.225
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18.268.154	30.781.293	42.707.312	57.740.099	75.805.225
ACTIVO NO CORRIENTE					
	\$	\$	\$	\$	\$
MUEBLES Y ENSERES	6.728.560	6.728.560	6.728.560	6.728.560	6.728.560
MENOS DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 969.744	1.939.487	2.909.231	3.878.974	4.848.718
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	5.758.817	4.789.073	3.819.330	2.849.586	1.879.843
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL ACTIVO	24.026.970	35.570.366	46.526.641	60.589.685	77.685.068
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					

PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA	\$ 961.772	\$ 2.376.292	\$ 3.333.142	\$ 4.349.046	\$ 5.361.107
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ (3.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ (2.038.228)	\$ 2.376.292	\$ 3.333.142	\$ 4.349.046	\$ 5.361.107
PASIVOS NO CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)
TOTAL PASIVO	\$ (2.038.228)	\$ 2.376.292	\$ 3.333.142	\$ 4.349.046	\$ 5.361.107
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 23.179.884	\$ 23.179.884	\$ 23.179.884	\$ 23.179.884	\$ 23.179.884
UTILIDADES RETENIDAS		\$ 2.885.315	\$ 10.014.190	\$ 20.013.615	\$ 33.060.755
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 2.885.315	\$ 7.128.875	\$ 9.999.425	\$ 13.047.139	\$ 16.083.322
TOTAL PATRIMONIO	\$ 26.065.199	\$ 33.194.074	\$ 43.193.499	\$ 56.240.639	\$ 72.323.961
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 24.026.970	\$ 35.570.366	\$ 46.526.641	\$ 60.589.685	\$ 77.685.068
DIFERENCIA	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	\$ -	\$ 0

Nota. Tabla producto de software libre EVAPROJECT. Creación propia.

Para finalizar este capítulo con relación al análisis financiero, se obtuvieron los siguientes indicadores como resultados de las cifras expuestas:

INVERSIÓN INICIAL CON PROVISIÓN DE GASTOS: \$20'179.884

PUNTO DE EQUILIBRIO: Teniendo en cuenta el costo de cada producto, se requiere la venta de 17.2 servicios de consultoría para llegar al punto de equilibrio, Lo cual implica 2,8 meses para lograrlo si se tiene en cuenta que la meta mensual de ventas es de 6 consultorías.

TIR: La tasa interna de retorno es del 34% , lo cual solamente es viable si se venden por lo menos 6 consultorías con los respectivos productos. Esto implica que cada cuatro días se debe desarrollar una consultoría, por lo tanto, se debe desarrollar un cronograma con un producto o etapa por día.

TIO: Además, la tasa de interés de oportunidad es del 10% está estipulada por la condición de acceso del cliente al servicio pero sin compra de equipos se cobra el valor total de los productos de la consultoría, pero si los clientes compran los equipos con CITALSA se incluyen estos servicios en el valor total de la negociación.

VPN: El valor presente neto en este diseño de área de proyecto es de \$18'421.390

Evaluación de impactos

La sistematización contempla tres impactos a nivel económico, social e industrial. A nivel económico la inclusión de un área de proyectos beneficia a la compañía con un ingreso adicional y una propuesta innovadora que permita atraer nuevos y antiguos clientes con startups en proceso de co-financiación. Además, a través del análisis financiero se estableció la rentabilidad y viabilidad del área de

proyectos, cuya implementación sería a bajo costo para la compañía. Incluso, el retorno de la inversión es del 34% vendiendo por lo menos seis proyectos al mes.

Por otro lado, a nivel industrial y productivo, se debe entender que esta propuesta generará un nuevo servicio para la compañía haciendo aprovechamiento de los recursos ya existentes tanto materiales como humanos.

Por último, el impacto social se evidenció un grado de aceptación de la propuesta por parte de dos emprendimientos quienes fueron entrevistados, los cuales interesados en el área de proyectos propusieron un acompañamiento por parte de CI Talsa ligado a los requerimientos en ambos casos del Fondo Emprender, para evitar reprocesos y agilizar los desembolsos y adquisición de equipos.

Lecciones aprendidas

En primer lugar a través de la sistematización se aprendió a formular y llevar a cabo una propuesta en el marco de la estructura organizacional, teniendo en cuenta los postulados de Minzberg (2012) y Guerrero (2018), los cuales se abordaron dentro de las asignaturas de la especialización como por ejemplo, el desarrollo de una maqueta investigativa, el desarrollo de conceptos a través del tesoro de la UNESCO, matrices de análisis financiero y la matriz de direccionamiento estratégico.

Desde la experiencia disciplinar de las ciencias sociales se pueden hacer aportes investigativos a las ciencias empresariales, a través del uso de conceptos y metodologías mixtas, las cuales generan innovación a nivel productivo y beneficios económicos al incursionar en propuestas innovadoras como es el caso de CI Talsa objeto de la presente sistematización.

También, se aprendió a realizar un análisis de la estructura organizacional de una empresa encontrando en cada caso, oportunidades de mejora que pueden contribuir a fortalecer la compañía y emprender nuevos proyectos que traigan un beneficio económico y social, utilizando el mínimo de

recursos. Por otro lado, se aprendió a realizar el diseño de una propuesta para un área de proyectos en una compañía como CI TALSA y el análisis financiero de factibilidad con apoyo de la matriz Evaproject que permite evaluar la viabilidad del mismo y el retorno de la inversión que realizaría la compañía.

Recomendaciones

Durante el desarrollo de esta sistematización se evidenció la necesidad de realizar una gestión de interesados que permita definir aquellos cargos, los cuales se encargaran del área de proyectos, obteniendo datos como la posición o grado de interés sobre el mismo, lo que implicaría apoyo en la implementación.

También se evidenció la falta de datos estadísticos para determinar cuántos proyectos de financiación se presentan a CI TALSA, de igual manera medir los tiempos de desembolso de capitales semillas y propender por la mejora continua para el área de proyectos.

Para un posterior sistematización, se requiere desarrollar la planificación de actividades, la presentación del diseño a los stakeholders y posterior aprobación de recursos para su ejecución.

Conclusiones

De la presente sistematización se puede concluir que el análisis de la estructura organizacional evidenciado en el organigrama de la empresa, nos proporciona información de las relaciones de poder, el tipo de departamentalización además de las relaciones que se producen en estos; en el caso de la compañía CI TALSA quien fue sometida al análisis organizacional, se evidenció que hasta inicios del año 2021, tenían una estructura lineal, centralizada y departamentalizada en torno a productos. Con la actualización de la compañía hacia la certificación de operador económico autorizado (OEA), se evidenció una estructura lineal, centralizada y departamentalizada en torno a funciones, lo cual ha fortalecido las especializaciones de los departamentos pero ha limitado los trabajos de cooperación

entre los mismos. También, se evidenció que la implementación de un área de proyectos para la compañía CI TALSA SAS implica la descentralización del poder que se reúna en torno a un trabajo colaborativo en la ejecución de proyectos innovadores, es por esto que se propone la implementación de la estructura organizacional innovadora como la define Mintzberg (2012), también se propone como podría adaptarse la compañía hacia el modelo de estructura innovadora, la cual permitirá la constante mejora y flexibilidad frente a las necesidades del mercado.

Por otro lado, se analizó la factibilidad del proyecto con apoyo de la matriz Evaproyect, donde se evidenció que CITALSA como ente ejecutor no requiere de gastos de constitución y se reducen los gastos y costos de infraestructura, ventas, personal y administrativos; se tuvo en cuenta los siguientes elementos: infraestructura en torno a adecuaciones, muebles, maquinaria y equipo para un total de \$6.728.560 pesos, también algunos gastos en ventas, personal y administrativos. Se estipulan cuatro servicios: diagnóstico, consultoría, asesoría y postventa con un costo entre los \$250.000 y los \$400.000 pesos y la realización de 6 consultorías con cuatro servicios durante el mes. La inversión inicial por parte de CI TALSA sería de 20.179.884 y las ventas de 17,2 servicios de consultoría nos llevaría al punto de equilibrio, es decir 2,8 meses de ventas para lograrlo. A través del análisis financiero se estableció la rentabilidad y viabilidad del área de proyectos, cuya implementación sería a bajo costo para la compañía. Incluso, la tasa interna de retorno es del 34% vendiendo por lo menos seis proyectos al mes.

Por lo tanto, a nivel económico la inclusión de un área de proyectos beneficia a la compañía con un ingreso adicional y una propuesta innovadora que permita atraer nuevos y antiguos clientes con startups en proceso de co-financiación. A nivel industrial y productivo, se debe entender que esta propuesta generará un nuevo servicio para la compañía haciendo aprovechamiento de los recursos ya existentes tanto materiales como humanos.

Por último, se propone un diseño para el área de proyectos al interior de la empresa CI TALSA SAS, la cual contiene: objetivo principal, ubicación en la estructura organizacional de la empresa como lo es la Dirección Nacional de Ventas y Mercadeo la cual sería controlada por el director de zona, continúa con el personal que solo requiere de un gerente de proyectos y un coordinador de proyectos, puesto que la compañía tiene especialistas en diferentes productos; sin embargo, se requiere que estas especialistas puedan trabajar de manera cooperativa en pro de estos proyectos. Además, nos muestra la construcción de los productos y el modelo para llevar a cabo una consultoría a partir de los postulados de Guerrero (2017) en cinco etapas: concertación, exploración, planificación, ejecución e informe final. Incluso, se determinaron con ayuda de Evaproject los costos de cada producto.

Referencias

Agulló, S. (2016). *El asesoramiento empresarial*, [tesis de pregrado de la Universidad Miguel Hernández]. Repositorio dspace.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4082/1/AGULL%C3%93%20L%C3%93PEZ%20SILVIA.pdf>

Arteaga, L. y Burbano, J. (2017). El dilema de la Estrategia y la Estructura Organizacional: una Mirada a la Evolución del Pensamiento Estratégico. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 14 No. 2., p.p 13-29: file:///C:/Users/jafontecha/Downloads/36-Texto%20del%20art%C3%ADculo-54-2-10-20200824.pdf

Bedoya, J. (2020). *El momento del campo*. En casos empresariales y gremiales/ el agro y la agroindustria en Colombia. Editorial Consuelo Mendoza.

Blanco, B., Vásquez, A., García, R., y Melamed, E.. (2020). *Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, XXVI (2) , 133-147.

[http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura Organizacional Determinante Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Blanco, A., Pabla, B., y Peralta, M. (2015). *Competitividad estructura organizacional de PYMES del sector alimentos en Barranquilla. Una perspectiva conceptual*. Revista desarrollo gerencial, 7 (1), 170-187 : <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/443/431>

CI Tecnología Alimentaria SAS. (2021). Ubicación de cada sede con la respectiva información de dirección y teléfonos [Fotografía].<https://citala.com/tienda>

Fajardo, B., Barranco, M., Becerra, Y., y Moreno, N. (2013). *Creación de una empresa de consultoría en gestión y formulación de proyectos, especializada en entidades territoriales receptoras de regalías*. [trabajo de grado de especialización, Universidad EAN]. Repository EAN.

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3908/FajardoBlanca2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GEM Colombia. (2017). Estudio de la actividad empresarial. 24 de febrero de 2021, de Global Entrepreneurship Monitor Colombia Sitio web: file:///C:/Users/jafontecha/Downloads/gem_colombia_2017-2-71-ilovepdf-compressed-1548259767.pdf

ICCE. (2016). Por qué un consultor empresarial. 23 de febrero de 2021, de Instituto Colombiano de Consultores Empresariales Sitio web: <http://www.iconsultores.org/por-que-un-consultor-empresarial>

Guerrero, M., Medina, A., Nogueira, D., y Soler, R. (2018). *Diseño de un procedimiento general de consultoría organizacional*. Revista científica de la universidad de cienfuegos, 10 (1), p.p. 22.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1020/1082>

Guerrero, M., Medina, A., Nogueira, D., y Soler, R. (2019). *Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 88 (1) 1274-1277.

Guevara, J. I. (2011). Modelo de aprendizaje y remediación académica. [Tesis de posgrado].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27778>

INNpulSA y Universidad Nacional Sede Medellín, Vicedecanatura de investigación y extensión. (2016). *Mapeo e infografía ecosistemas regionales del emprendimiento en Colombia*. de INNpulSA Colombia. https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/2.2_mapeo_e_infografia.pdf

INNpulSA y Universidad Nacional Sede Medellín, Vicedecanatura de investigación y extensión. *Mapeo y caracterización del ecosistema de emprendimiento en Colombia, con énfasis en la localización de las startups*. https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/1.2_analisis_y_descripcion.pdf

Mintzberg, H. (2012). La organización innovadora. En la estructuración de las organizaciones. Ediciones Ariel. <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>

Petrella, C., y Tessore, C. (2018). Prospectiva sobre el mercado laboral VUCA. Versión (86). PP-PP. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57421595/Prospectiva_laboral_VUCA_v86_final_publicado-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1629526272&Signature=MOa3o-SHVLgPsR1291g5IIBz9EvYyXOQ9cCX5slheJUMKXCJl5QdJYEvZgpgy3Nhl6P-FBY4-AiInYbiT5ILXFWv8t3DFc1NvDleHbe3Hj5ud9M33iaWYN1tiX10M6-HxM4r8i~~fy~V-9V2SHgY-bcMsltjBnjRAyaPbCH11Y9WV9JFNUPzQOIc-hDbKVpgmMS7EOU1Kwsf8s87BvGADVI085rYg3JvlW2BctbqMUd5DBDy7Uu7vBfGFC7FTqUc7eX3b5nd64GbWXflhRpJ4ICBAohjPqNlZZ2vDHzM2GVdotpSYAZWif4C0X~hc~JCOw9AmQUx8FL-HYG2wkTZWA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Salomón, A. S. (2021, Abril, 26). Las cifras de creación de nuevas empresas en el país han venido recuperándose desde finales del tercer trimestre del año pasado. *La Republica*.

<https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>

Segura, M., Barragan, J. y Alarcón, G. (Abril 2018). *La ruta del servicio del cliente, una herramienta alternativa para iniciar la mejora en el servicio e innovación*. International journal of good conscience. Vol 13 (1), 14-27. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13\(1\)14-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13(1)14-27.pdf)

SENA. (2020). Guía de contratación para el fondo emprendedor. Servicio Nacional de Aprendizaje. <http://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderNormatividad2020.aspx>

Soto, R. (2008). *“Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA.”* [Tesis de pregrado, Universidad del Bio - Bio]. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf

Apéndice

Apéndice A: APORTES TÉCNICOS A LA SISTEMATIZACIÓN MAQUETA INVESTIGATIVA

A continuación, se presenta la maqueta investigativa como herramienta metodológica que se abordó en la asignatura de metodología de la investigación y tiene como fin determinar los lineamientos académicos de la respectiva experiencia.

Tabla 11.

Maqueta investigativa EGRP.

Temática de Investigación	Consultoría empresarial para proyectos agroindustriales/ pos-cosecha.
----------------------------------	---

Tipo de Proyecto	Innovación Productiva.
Pregunta de investigación / problema de investigación	El problema de investigación es: El análisis de pertinencia para la propuesta de creación de un área en la empresa CITALSA, dirigido a brindar consultorías en el marco de líneas de cofinanciación; que orienten a los proyectos de emprendimiento – agroindustriales (pos-cosecha) con entes públicos o privados.
Objetivo General	Sistematización del diseño del área de proyectos para la empresa CI Tecnología Alimentaria S.A.S, para consultoría a iniciativas de emprendimiento en gestión de cofinanciación con entes públicos.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el modelo organizacional de la empresa CI TALSA, para la incorporación del área de proyectos bajo el modelo de Mintzberg. 2. Proponer el diseño del área de proyectos para la empresa CI TALSA, con el fin de asesorar emprendimientos que requieren capital semilla. 3. Analizar la factibilidad económica para el área de proyectos en la Empresa CI TALSA, a través de la matriz Evaproyect.
Resultados e Impactos esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un diseño de área de consultoría en proyectos de financiación. - Aumentar las ventas de equipos y servicios con clientes en convocatorias de recursos semillas o co-financiación. - Atraer clientes con ideas de emprendimiento sin capital inicial.

	<ul style="list-style-type: none"> - Vincular a CITALSA con los entes públicos y privados, como un referente en el mercado, que esté alineada a la normatividad y/o requisitos para facilitar o agilizar los procesos de desembolso.
--	---

Nota. Esta maqueta es la propuesta inicial para la presente sistematización, la cual se desarrolló de acuerdo a los ejes temáticos de la especialización en gerencia de proyectos de la Corporación Universitaria UNIMINUTO. Creación propia.

Apéndice B: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, GESTIÓN Y CALIDAD DE CI TALSA

CICLO PHVA

En la política de calidad de la compañía CITALSA, se puede evidenciar el cumplimiento del ciclo PHVA de acuerdo con las siguientes acciones:

1) **PLANEAR:** Le corresponde al proceso estratégico, es decir a la gerencia, política de calidad y mercadeo. Esta gestión crea las propuestas a desarrollar y las socializa con el proceso misional en reuniones por áreas de zonas y líneas.

2) **HACER:** Le corresponde al proceso misional integrado por los comerciales, ingeniería y servicio técnico, son los encargados de cumplir con la misión planteada por la organización, la cual requiere un seguimiento de evidencia documental que garantice la trazabilidad; los integrantes de esta gestión realizan formatos de capacitación, visita a clientes, cobros, llamadas, seguimientos plataforma CRM e informes semanales.

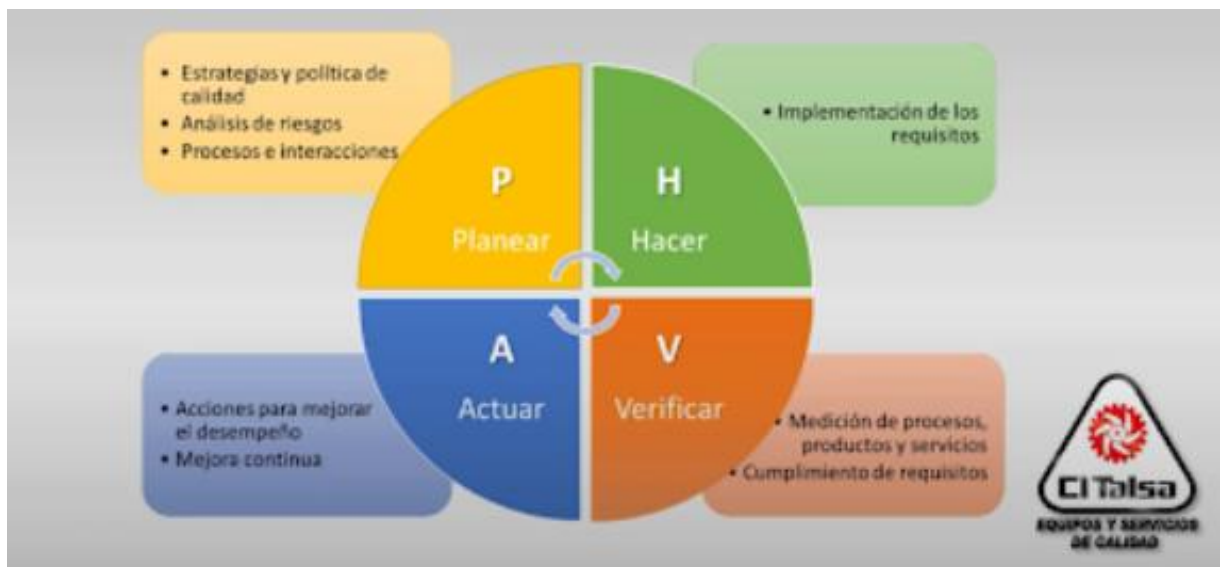
3) **VERIFICAR:** Le corresponde a la gestión estratégica principalmente al área de calidad y el departamento de servicio al cliente a través de auditorías internas y externas. Además, se realiza una evaluación de desempeño a los integrantes de la gestión misional con cada director de zona. Por último,

en caso de recibir quejas y reclamos en el departamento de servicio al cliente debe escalar el caso hasta llegar a un acuerdo.

4) ACTUAR: Le corresponde a la gestión misional llevar a cabo acciones que mejoren el ambiente laboral como las mesas de resolución de conflictos de la cual quedan acuerdos establecidos en un acta. Por lo general, toda queja o reclamo es socializado y se comunica la respectiva estrategia. Teniendo en cuenta las definiciones antes dadas se puede concluir que CI TALSА presenta coherencia a la hora de planear, hacer y verificar; sin embargo, se evidencia un desconocimiento en el actuar de la gestión de apoyo conformada por el área humana, el sector financiero y el logístico, también, se develó que aún se requiere planear y socializar un conducto regular para el mejoramiento continuo en caso de haber quejas y reclamos.

Figura 7.

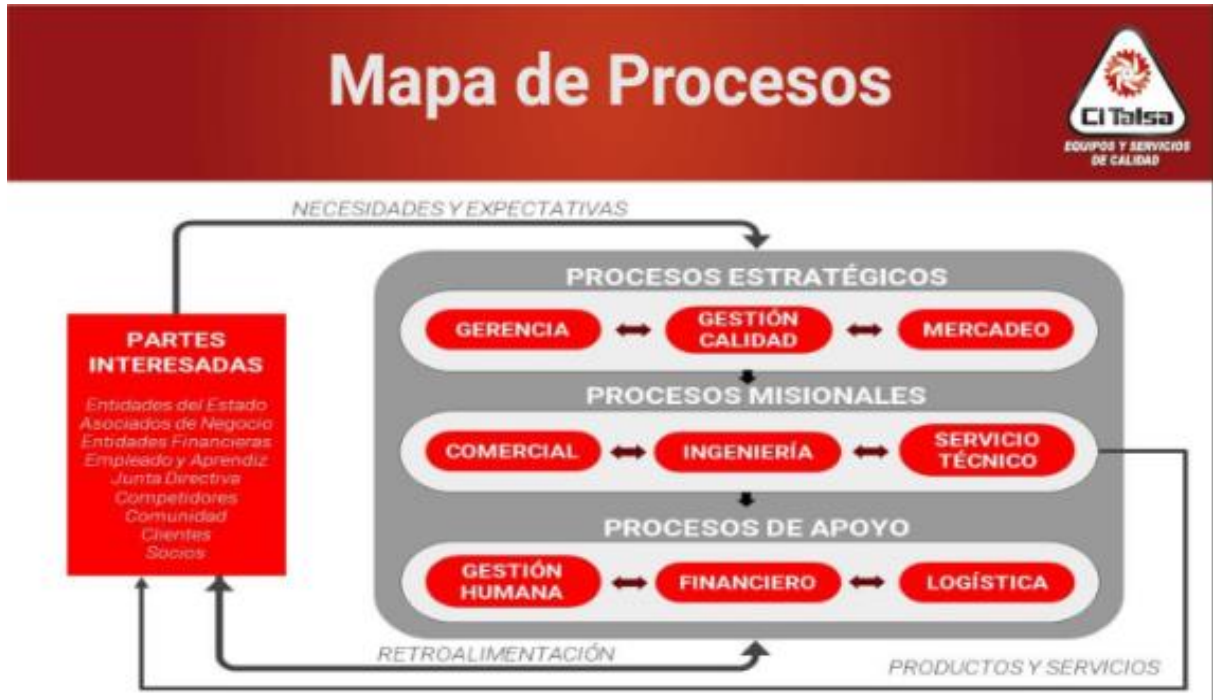
Esquema del ciclo PHVA de CITALSA



MAPA DE PROCESOS CI TALSА

Figura 8.

Mapa de procesos de citalsa



APÉNDICE C: INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS EMPLEADOS EN LA CONSULTORÍA.

N.	Instrumentos metodológicos	Aportes fundamentales	Variables presentes
1	Schein (1988)	Propone tres tipos de consultoría (médico paciente, experto y consultoría de procesos), enfatiza que el último es idóneo para una ayuda eficaz, donde el cliente participa directamente en el proceso para aprender a identificar sus problemas y encausarlos.	Proceso, retroalimentación, mejora, cambio, capacitación, calidad del servicio, mejora.
2	Herrero (1996)	Analiza los aportes de las ciencias humanas a la consultoría de procesos, se abordan diferentes modelos de intervención para lograr el mejoramiento de la organización.	Proceso, formación y capacitación, sistema de información, entorno, mejora continua, calidad del servicio, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, cambio, retroalimentación.

3	González (2000)	Presenta un modelo de consultoría organizacional-gerencial con enfoque sistémico y de procesos para facilitar el cambio de la empresa cliente.	Cambio, entorno, proceso, mejora, retroalimentación, formación, entrenamiento, capacitación.
4	Kubr (2002)	Expone un modelo de consultoría que con-tiene cinco etapas: Iniciación, diagnóstico, planificación de acciones, aplicación y terminación y se explican cada una de ellas.	Entorno, cambió, procesos, sistema de información, mejora continua, calidad del servicio, satisfacción de las exigencias del cliente, capacitación.
5	Marimon (2002)	Plantea que la implantación de la norma no ofrece rentabilidad económica, el beneficio se traduce en el aumento del conocimiento de la norma y sobre la gestión de la calidad en general, analiza modelos estándares de calidad.	Calidad del servicio, procesos, satisfacción y expectativas del cliente, cambio, capacitación, mejora continua.
6	Leiva (2007)	Diseña un modelo de intervención socio educativo integrado de formación humana, capacitación e intervención organizacional usado como herramienta para generar cambios en la organización con cinco fases: Co-apreciación situacional, contexto de cambio organizacional, habilidades personales del directivo, investigación-acción: problemas y soluciones y evaluación del proceso.	Capacitación, aprendizaje, formación, cambió, proceso, calidad y satisfacción del usuario externo e interno.
7	González (2007)	Elabora modelo de consultoría para Mipymes con siete etapas (diagnóstico, focalización del proceso a mejorar, modelado de la situación actual, modelado de la situación propuesta, análisis de propuestas con el equipo de cambio, crear plan de acción y de contingencias y gestión del cambio.	Entorno, procesos, mejora continua, cambio, retroalimentación, satisfacción y expectativas del cliente, sistema automatiza-do, capacitación, identificación de riesgos.
8	Mas (2008)	Propone modelo de proyecto de gestión del conocimiento basado en factores claves estratégicos, tecnológicos y culturales, con cinco etapas: Análisis de la situación actual, diseño de estrategia, diseño solución, implantación y gestión y evaluación.	Proceso, retroalimentación, aprendizaje y formación, mejora continua, necesidades y expectativas del cliente, calidad del servicio, cambio, entorno, sistemas de información.
9	Pereira (2010)	Propone metodología de consultoría con cinco etapas para la organización de proyectos civiles 4520 C.A. (Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.	Mejora continua, procesos, calidad del servicio, necesidades y expectativas del cliente, manejo de riesgos, capacitación, cambio.

10	Arzola & Mejías (2010)	Presenta seis fases para el servicio consultivo (Detección de necesidades, diseño de soluciones, propuesta, oferta de servicio, diagnóstico, plan de acción y ejecución), basado en la teoría de solución de problemas como base para el aprendizaje organizacional.	Cambio, entorno, procesos, aprendizaje, formación, calidad del servicio, satisfacción del cliente, marco legal o legislación, mejora continua.
11	Flores (2011)	Propone cinco etapas para consultoría: Detección del problema, definición del problema, elaboración de soluciones, implantación de soluciones y evaluación de resultados, ubica dentro de las etapas las características de crítica, juicio y acción.	Entorno, cambio, procesos, mejora, capacitación, satisfacción del cliente, retroalimentación.
12	López (2011)	Aplica método inductivo a una propuesta específica para la integración de procesos empresariales y de producción en un laboratorio académico, desarrolla el marco metodológico en consultoría de tecnologías de la información y el estudio de casos.	Procesos, sistemas de información, entorno, capacitación, mejora continua, cambio, calidad del servicio, satisfacción del cliente.
13	Gutiérrez (2011)	Propone factibilidad de negocio para la creación de una empresa consultora que provea servicios de diseño de programas integrados de responsabilidad social empresarial.	Entorno, proceso, responsabilidad social empresarial, marco legal, calidad del servicio, retroalimentación, satisfacción del cliente, mejora de procesos, capacitación.
14	Antúnez & Franch (2011)	Diseña un modelo de diagnóstico que integra las consultorías realizadas con las líneas de investigación trazadas, compuesto por tres etapas: Revisión bibliográfica, análisis y procesamiento de la información y propuesta de solución. Presenta un mapa conceptual de la consultoría gerencial.	Proceso, cambio, capacitación, mejora, formación, entrenamiento, aprendizaje, responsabilidad social empresarial, retroalimentación, sistemas de información, calidad del servicio, satisfacción al cliente.
15	Vázquez (2011)	Diseña una propuesta metodológica para la realización de consultorías en estrategia organizacional con tres etapas: Apertura, desarrollo del proceso consultivo y cierre, que se despliegan en ocho fases y 25 pasos.	Proceso, capacitación, retroalimentación, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
16	Olarte (2012)	Propone modelo de aprendizaje organizacional de cinco categorías de análisis - habilidades para la dimensión individual y organizacional, con una estrecha relación que determina la	Proceso, capacitación, formación aprendizaje, retroalimentación, calidad del servicio, entorno, cambio,

		capacidad de aprendizaje, la interacción y retroalimentación entre los factores externos e internos, es decisiva para lograr el objetivo.	mejora de procesos, sistemas de información.
17	Romero, (2012)	Diseña un conjunto de indicadores financieros y no financieros para medir el comportamiento de los procesos básicos, de apoyo y de crecimiento de la empresa.	Entorno, proceso, cambio, mejora continua, satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, capacitación, sistema de control, calidad del servicio.
18	Colectivo de autores (2012)	Propone cuatro etapas para identificar - evaluar los problemas y causas existentes en la cultura organizacional de una empresa mixta: preparatoria, formación-acción, intervención-acción, ajustes y fundamentación.	Entorno, procesos, cambio, mejora, satisfacción del cliente, capacitación, formación-acción, sistema de comunicación - buzón electrónico, retroalimentación.
19	Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano (2014)	Propone un procedimiento para estudios de caso con cinco pasos (Iniciación del trabajo, preparación para la visita, realización de la visita, confección del estudio y difusión del trabajo), incluye herramientas para la recopilación de datos y listas de comprobación.	Entorno, cambio y aprendizaje.
20	Bahamón Asesores Asociados S.A (2015)	Propone tres etapas para lograr el mejora-miento organizacional (Diagnóstico institucional y del entorno, propuesta de mejora-miento y plan de implementación), además de una metodología de ocho pasos para desarrollar la planeación estratégica, con capacidad de adaptación a otras empresas.	Entorno, procesos, mejora continua, marco legal, sistema de información, capacitación, cambio, satisfacción del cliente, calidad del servicio.
21	Guerrero (2017)	Propone un modelo para desarrollar la consultoría en cinco etapas: Concertación del servicio, exploración, planificación, ejecución, informe final, entrega y conformación del expediente.	Enfoque a procesos, retroalimentación, mejora continua, cambio, capacitación, entorno, calidad del servicio y satisfacción de cliente.

Nota. Cuadro con la evolución de las metodologías implementadas en el diseño de consultorías. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 88, 1274-1277 (2019)

