

FACTORES DETERMINANDES DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD  
EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
PRIMARIO DE VILLAVICENCIO

JESSICA LADINO BOTERO  
JAIME ROMERO VALBUENA

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO  
2016

FACTORES DETERMINANTES DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD  
EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
PRIMARIO DE VILLAVICENCIO

JESSICA LADINO BOTERO

JAIME ROMERO VALBUENA

Informe final de pasantía en proyecto de investigación como requisito para optar al título  
de Administrador de Empresas

DIRECTOR

GUILLERMO ALEJANDRO QUIÑONEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

VILLAVICENCIO

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

**JAIRO IVAN FRIAS CARREÑO**

**Rector Universidad de los Llanos**

**DORIS ALICIA TORO GELPUD**

**Vicerrector Académico**

**GIOVANNY QUINTERO REYES**

**Secretario General**

**RAFAEL OSPINA INFANTE**

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

**LILIA SUAREZ PUERTO**

**Directora de Escuela de Administración y Negocios**

**HAWARD IBARGUEN MOSQUERA**

**Director de Programa**

**Administración de Empresas**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**JAVIER DIAZ** Director Centro de  
Investigaciones Facultad de  
Ciencias Económicas

---

**GUILLERMO ALEJANDRO QUIÑONEZ**  
Director Trabajo de Grado

---

**Jurado**

---

**Jurado**

## Contenido

Contenido .....	5
Lista de tablas .....	6
Lista de figuras .....	7
1. Introducción .....	9
2. Planteamiento del problema .....	11
2.1. Formulación del problema .....	13
3. Justificación .....	13
4. Objetivos .....	14
4.1. Objetivo general .....	14
4.2. Objetivos específicos .....	14
5. Marco referencial .....	15
5.1. Marco teórico .....	15
5.1.1. Sostenibilidad Empresarial. ....	16
5.1.2. Perdurabilidad empresarial .....	17
5.1.3. Grupos de interés o stakeholders .....	19
5.2. Marco conceptual .....	20
5.3. Marco geográfico .....	21
5.4. Marco legal y Político .....	22
6. Diseño Metodológico .....	22
7. Resultados. ....	23
7.1. Empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento .....	23
7.2. Características de la gestión en las Pymes industriales .....	25
7.3. Elementos comunes en la gestión de las empresas .....	76
7.4. Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial. ....	93
8. Conclusiones .....	100
9. Bibliografía.....	103
10. Anexos .....	105

## Lista De Tablas

Tabla 1. Tipos de Stake Holders. Fuente : Elaboracion propia .....	19
Tabla 2. Empresas del sector primario participantes de la investigación.....	24
Tabla 3. Empresas con actividades en el sector primario.....	25
Tabla 4. Empresas .....	27
Tabla 5. Sector .....	28
Tabla 6. Tipo de existencia. ....	29
Tabla 7. Tipo Jurídico Fuente .....	30
Tabla 8. Dirección Estratégica .....	31
Tabla 9. Diagnostico Estratégico .....	32
Tabla 10. Nivel De Desarrollo En La Gestión Directiva.....	33
Tabla 11. Estructura Organizacional .....	34
Tabla 12. Procesos.....	35
Tabla 13. Toma De Decisiones .....	36
Tabla 14. Comunicacion. ....	37
Tabla 15. Motivacion. ....	38
Tabla 16. Control Gerencial. ....	39
Tabla 17. Investigación De Mercados.....	40
Tabla 18. Gestión De Marcados .....	41
Tabla 19. Estrategia De Marketing.....	42
Tabla 20. Estrategia De Precios. Fuente.....	43
Tabla 21. Estrategia De Distribución. ....	44
Tabla 22. Estrategia De Comunicación.....	45
Tabla 23. Estrategias De Ventas .....	46
Tabla 24. Estrategia De Servicio.....	47
Tabla 25. Gestión De Clientes.....	48
Tabla 26. Estrategia Online .....	49
Tabla 27. Estrategia De Internacionalización.....	50
Tabla 28. Gestión de aprovisionamiento.....	51
Tabla 29. Gestión De Inventarios.....	52
Tabla 30. Gestión De La Producción. ....	53
Tabla 31. Control De Calidad . ....	54
Tabla 32. Gestión De La Calidad. ....	55
Tabla 33. Gestión De Personas .....	56
Tabla 34. Capacitación De Personas .....	57
Tabla 35. Evaluación De Personas.....	58
Tabla 36. Gestión De La Compensación.....	59
Tabla 37. Gestión de salud y seguridad en el trabajo .....	60
Tabla 38. Información Financiera. ....	61
Tabla 39. Gestión De La Financiación.....	62
Tabla 40. Gestión de Presupuestos.....	63
Tabla 41. Gestión de Los Excedentes. ....	64

Tabla 42. Gestión de Información .....	65
Tabla 43. Gestión de Tecnología aplicada a producción.....	66
Tabla 44. Gestión de la Innovación.....	67
Tabla 45. Gestión de la Propiedad Intelectual.....	68
Tabla 46. Gestión de la Responsabilidad Social. ....	70
Tabla 47. Gestión de Interesados. ....	71
Tabla 48. Empresas del sector primario participantes de la investigación.....	73

### **Lista de Graficas**

Grafica 1. Sector.....	28
Grafica 2. Tiempo de existencia.....	29
Grafica 3. Tipo Jurídico .....	30
Grafica 4. Dirección Estratégica .....	31
Grafica 5. Diagnóstico Estratégico.....	32
Grafica 6. Gestión Directiva.....	33
Grafica 7. Estructura Organizacional .....	34
Grafica 8. Procesos.....	35
Grafica 9. Toma De Decisiones .....	36
Grafica 10. Comunicación.....	37
Grafica 11. Motivación .....	38
Grafica 12. Control Gerencial .....	39
Grafica 13. Investigación De Mercados .....	40
Grafica 14. Gestión De Marca.....	41
Grafica 15. Estrategia De Marketing.....	42
Grafica 16. Estrategia De Precios.....	43
Grafica 17. Estrategia De Distribución .....	44
Grafica 18. Estrategia De Comunicación .....	45
Grafica 19. Estrategias De Ventas.....	46
Grafica 20. Estrategia De Servicio .....	47
Grafica 21. Gestión De Clientes.....	48
Grafica 22. Estrategia Online .....	49
Grafica 23. Estrategia De Internacionalización.....	50
Grafica 24. Gestión de aprovisionamiento .....	51
Grafica 25. Gestión De Inventarios Fuente .....	52
Grafica 26. Gestión De La Producción .....	53
Grafica 27. Control De Calidad.....	54
Grafica 28. Gestión De La Calidad .....	55
Grafica 29. Gestión De Personas.....	56
Grafica 30. Capacitación De Personas .....	57
Grafica 31. Evaluación De Personas .....	58
Grafica 32. Gestión De La Compensación.....	59
Grafica 33. Gestión de salud y seguridad en el trabajo .....	60
Grafica 34. Información Financiera .....	61
Grafica 35. Gestión De La Financiación.....	62

Grafica 36.Gestión de Presupuestos.....	63
Grafica 37. Gestión de Los Excedentes.....	64
Grafica 38.Gestión de Información.....	65
Grafica 39.Gestión de Tecnología aplicada a produccion.....	66
Grafica 40. Gestión de la Innovación.....	67
Grafica 41.Gestión de la Propiedad Intelectual.....	68
Grafica 42. Gestión Ambiental.....	69
Grafica 43. Gestión de la Responsabilidad Social .....	70
Grafica 44. Gestión de Interesados.....	71
Grafica 45. Gestión administrativa.....	78
Grafica 46.Estrategia de servicios.....	79
Grafica 47.Gestión de la producción.....	81
Grafica 48.Gestión financiera .....	82
Grafica 49.Gestion de la información .....	83
Grafica 50.Factores con polaridad negativa de la gestión administrativa. ....	86
Grafica 51.Factores con polaridad negativa de la gestión de mercados.....	87
Grafica 52.Gestión de la producción.....	89
Grafica 53.Gestión sostenible .....	91
Grafica 54.Grafico radial de la gestión administrativa.....	94
Grafica 55.Grafico radial de gestión de mercados .....	95
Grafica 56.Grafico radial de la gestión de la producción.....	96
Grafica 57.Grafica radial de la gestión humana .....	97
Grafica 58.Grafico radial de la gestión financiera .....	98
Grafica 59.Grafica radial de la gestión de la tecnología y la información .....	99
Grafica 60.Grafica radial de la gestión sostenible.....	100

## **1. Introducción**

La permanencia de las pequeñas y medianas empresas es un tema de intranquilidad para el gobierno y la academia de la administración, pues lograr que las compañías perduren en el tiempo se ha convertido en un desafío. En el caso de la región del meta la composición económica se sustenta principalmente con el sector primario con predominio de las actividades agrícola y ganadera y después con el auge de la minería, mediante la explotación intensiva de petróleo y materiales mineros.

La supervivencia de las pymes en Villavicencio se ha convertido en un problema potencial, el tejido empresarial de la ciudad es débil y la estructura productiva requiere de fortalecimiento. (Cámara de comercio 2010). Es conveniente iniciar e incentivar las investigaciones referentes a este problema y así mismo determinar los elementos de gestión vitales para la sostenibilidad y la perdurabilidad de las empresas en la ciudad, con el fin de entender el ritmo de la economía regional y así mismo determinar las herramientas que se pueden usar para una buena gestión empresarial.

Para esta investigación tuvimos como referente teórico el concepto de empresas sostenibles definido por la organización mundial de trabajo, que fue base fundamental para describir empresas sostenibles y que nos sirvió para el diseño del modelo. Detección de elementos que permitan la durabilidad de las empresas en Villavicencio (Rodríguez Rivera 2012).

Se tuvo en cuenta la teoría de gerencia humanista en la que Carlos Largacha Martínez que habla sobre el aspecto social alineado con el aspecto de sostenibilidad de las organizaciones; teoría basada en la gestión hacia las personas que hacen parte de la organización viéndolas como humanos y respetando su personalidad.

El objetivo general de la investigación es: Establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las PYMES en el sector primario del Municipio de Villavicencio departamento del Meta. En cuanto a los objetivos específicos:

1. Identificar empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento de las pymes en el sector primario.
2. Conocer las características de la gestión de las empresas del sector primario relevantes.
3. Establecer los elementos comunes y las concordancias entre las diferentes experiencias de sostenibilidad empresarial en las empresas agropecuarias.
4. Identificar los factores de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial en la pymes en el sector agropecuario de Villavicencio.

La investigación analizo los factores de sostenibilidad de las PYMES dedicadas a actividades extractivas utilizando como metodología el modelo MMGO (modelo de modernización para la gestión de las organizaciones) el cual cuenta con una metodología adaptada para la evolución y modernización de las organizaciones en cuanto la sostenibilidad a través de tiempo.

La metodología que se usó para el desarrollo de la investigación fue una de tipo descriptiva y de enfoque mixto, la población objeto de estudio fueron las empresas pymes con más de 5 años en el mercado local, la muestra eran 22 empresas del sector primario y el instrumento que se utilizo es el cuestionario.

El resultado que se esperaba era la obtención y conocimiento de los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las pymes en el sector primario de Villavicencio Meta.

## 2. Planteamiento del problema

Según el banco de la república en su ensayo sobre economía regional (2013) Realizado en Colombia dice que: “El sector extractivo constituye el primer puesto en importancia para el municipio y está constituido por la agricultura, la ganadería, la caza, la pesca y la explotación en maderables” Este ha sido vital para la supervivencia y progreso de las comunidades, teniendo como propósito satisfacer necesidades primarias y secundarias en forma directa o indirecta.

Tradicionalmente, el sector ha tenido gran significación para la economía colombiana, teniendo en cuenta su contribución al PIB, al empleo y a las exportaciones. Si bien el peso de la agricultura primaria en el PIB ha descendido del 16,5% en 1990 al 5,2% en 2013, sigue siendo un sector clave en lo que se refiere al empleo, sin embargo en este ámbito también ha descendido su importancia del 26% en 1990 al 17,5% en 2013, Los productos agrícolas representan aproximadamente el 11% del total de las exportaciones de Colombia (DANE 2014), entre las cuales han predominado productos tradicionales como el café, los plátanos y el azúcar. Es preocupante ver como se ha visto afectado el sector y el crecimiento de la producción agrícola por diferentes grupos armados que habitan dentro de la región y han sacudido el territorio, desencadenando que la población rural sufra desplazamientos, decaigan los cultivos y las empresas se vean en la necesidad acabar su producción.

Según (Inedez, 2013).En cualquier tipo de economía las pequeñas y micro empresas constituyen el tejido empresarial y forman la base o semillero para la maduración en medianas y grandes empresas. La perdurabilidad estará dada entonces por la solidez con la que este grupo de pequeñas y micros se integren a un proceso formal de operación en sus negocios. Se deduce entonces que su importancia no solo radica en el número de empresas

sino en el hecho de que las Mipymes contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un amplio grupo de personas.

En Colombia las Pymes constituyen el 90% del empresariado nacional según (Alarcon, 2013), desempeñando un papel fundamental en cuanto a su función en la economía nacional, demostrando de que las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental en la creación de valor y la generación de empleo, aportando un 73% del empleo generado, fortaleciendo cadenas productivas de los diferentes sectores de la economía nacional.

Sin embargo el tejido empresarial de Villavicencio es débil y la estructura productiva de Villavicencio requiere de fortalecimiento (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2013). Aunque es notable la importancia del sector primario en el departamento y la ciudad de Villavicencio, Es conveniente iniciar e incentivar la investigación empresarial para poder determinar los elementos de gestión vitales para el buen funcionamiento de estas compañías, fomentando la formalidad y así lograr que sean sostenibles y perduren a través del tiempo.

Cabe resaltar que la región geográfica en la que está ubicada la ciudad de Villavicencio es una zona en la que la producción agrícola, ganadera y de extracción minera; lo que hace que Villavicencio sea un lugar de almacenamiento o transformación de toda la materia prima que es extraída del sector, Es importante la consolidación de las empresas con el fin de que se fortalezca la cadena productiva en cuestión de extracción y transformación.

## **2.1. Formulación del problema**

¿Cuáles son los elementos de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial de las PYMES del sector primario que permiten la perdurabilidad de las empresas en el Municipio de Villavicencio, departamento del Meta?

## **3. Justificación**

Determinar los factores de gestión que permiten la sostenibilidad de las empresas del sector primario en el municipio de Villavicencio ayuda y fortalece de manera directa este tipo de organizaciones, debido a que aporta información que es importante y que sirve de herramienta para la sostenibilidad empresarial.

Plantear y desarrollar estudios que generen información útil para este sector empresarial hace que las empresas tengan un medio de consulta con el fin de obtener conocimiento útil que les ayudes a la gestión y a prever los continuos cambios que van surgiendo a través del tiempo, cambios de tendencias, del mercado, entrada de nuevos productos, entrada de nuevos competidores y que la finalidad sea que los directivos puedan gestionar sus organizaciones durante estas etapas de constante cambio, haciendo que dichas empresas sean sostenibles a través del tiempo y cumpliendo sus objetivos y metas operacionales.

El bajo nivel de investigaciones dirigidas a la gestión de las empresas del primer sector de la economía en la ciudad de Villavicencio hace que se requieran investigaciones enfocadas a la red empresarial de Villavicencio, que aporten información efectiva para los empresarios buscando el fortalecimiento de las compañías lo que a su vez fortalece la economía y ayuda a que las empresas tengan apoyo conceptual con información real y precisa del mercado local.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las PYMES en el sector primario del Municipio de Villavicencio departamento del Meta.

### **4.2. Objetivos específicos**

- | ) Identificar empresas relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento de las pymes en el sector primario.|
- | ) Conocer las características de la gestión de las empresas del sector primario relevantes.|
- | ) Establecer los elementos comunes y las concordancias entre las diferentes experiencias de sostenibilidad empresarial en las empresas agropecuarias.
- | ) Identificar los factores de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial en la pymes en el sector agropecuario de Villavicencio.|

## **5. Marcos de referencia**

### **5.1. Marco Teórico**

La sostenibilidad empresarial como concepto base de la investigación trata de todos los factores que hacen que una organización pueda permanecer en el tiempo bajo unos factores sociales, económicos y medioambientales, generado un equilibrio de estos factores en un corto o largo plazo, garantizando el éxito de la organización (Pérez, 2016). Se tiene en cuenta la perdurabilidad empresarial, el modelo de la perspectiva integradora y los grupos de interés o stakeholders, que van ligados al concepto de sostenibilidad.

Según (Quiñonez Mosquera, 2014) en su ponencia sobre la perspectiva integradora resalta el proceso como centro de la organización, los stakeholders y los procesos internos y externos hacen parte fundamental en la operación de la empresa. Desde clientes, proveedores inversores y colaboradores hasta aspectos políticos, económicos, geográficos contiene la perspectiva integradora, que incluye todos los factores de gestión en los que tiene acción directa las organizaciones.

Desde la planeación organizacional se desarrollan estrategias para que las empresas sean centros adaptativos. Organizaciones que puedan ser dirigidas a los cambios del mercado y no sean centros estáticos que con el tiempo tienden a desaparecer por falta de innovación que da como resultado productos o servicios que no apuntan a las necesidades reales en los mercados. Beltri (2014) afirma “Es triste advertir las consecuencias de una gestión tradicional en una industria que requiere primordialmente de innovación para poder ser competitiva en el entorno actual. Triste, pero en modo alguno sorpresivo.” Concluyó que para que las empresas puedan ser sostenibles en los mercados deben ser empresas que se adapten a los cambios por medio de la innovación.

### **5.1.1. Sostenibilidad empresarial.**

La sostenibilidad empresarial se ha convertido en un concepto que ha cobrado fuerza a través de los años. Las empresas han tenido que empezar a darle más importancia y cuidado a este significado debido a que los constantes cambios y las nuevas tendencias en los mercados hacen que las empresas tengan que reorganizarse y adaptarse con el fin de que puedan subsistir en el mercado y ser sostenibles.

Desde la planeación organizacional se desarrollan estrategias para que las empresas sean centros adaptativos. Organizaciones que puedan ser dirigidas a los cambios del mercado y no sean centros estáticos que con el tiempo tienden a desaparecer por falta de innovación que da como resultado productos o servicios que no apuntan a las necesidades reales en los mercados. Beltri (2014) afirma “Es triste advertir las consecuencias de una gestión tradicional en una industria que requiere primordialmente de innovación para poder ser competitiva en el entorno actual. Triste, pero en modo alguno sorpresivo.” Concluyó que para que las empresas puedan ser sostenibles en los mercados deben ser empresas que se adapten a los cambios por medio de la innovación.

En el desarrollo de la investigación se definió valedero el término emitido por La Organización Internacional del Trabajo sobre empresas sostenibles (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2013)

El concepto de “empresa sostenible” está relacionado con el de desarrollo sostenible – la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias -, enfoque que postula una perspectiva holística, equilibrada e integral de desarrollo. No obstante el desarrollo sostenible no consiste solo en las cuestiones medioambientales, sino que además requiere la integración de los tres pilares del desarrollo: el crecimiento económico, el progreso social y los aspectos ambientales.

La sostenibilidad empresarial según la OIT va ligado al concepto de desarrollo sostenible en donde aparte de tener en cuenta la capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la de las necesidades futuras se tiene en cuenta el aspecto económico, social y medioambiental que hace referencia a la parte externa de la organización, como maniobra la empresa siendo sostenible sin afectar su alrededor.

Para Barcellos (2010) la sostenibilidad empresarial se refiere a una actuación responsable generando beneficios sociales, medioambientales y económicos, con esto la organización puede generar garantías para su éxito en el corto y largo plazo, aportar al crecimiento social y económico local y contribuir a la conservación del medio ambiente.

### **5.1.2. Perdurabilidad empresarial**

Las empresas como motores de desarrollo de la economía de las naciones tienen un papel de vital importancia, la utilización de la mano de obra de la región, la producción de bienes y servicios para la sociedad, la creación de valor a las materias primas, etc. Esto hace que las compañías sean objeto de interés por parte del gobierno Rivera (2012).

En Colombia para el año 2005 hay 2.886.239 empresas (Corporación para el desarrollo de la microempresa 2005) como base de la producción nacional que mueve la economía, genera empleo; a la sociedad en general le preocupa la mortalidad empresarial, tema que preocupa a los emprendedores. Según Arias (2015) el valle de la muerte es la causal de muerte de más de 98.205 empresas liquidadas para el año 2014, esta etapa consiste en un periodo de tiempo en que las empresas son vulnerables a liquidarlas, periodo estimado entre los 3 primeros años, en que la empresa logra superar su punto de equilibrio y condiciones del mercado

La perdurabilidad según el Diccionario de la Lengua Española (RAE) la perdurabilidad se define como la condición de lo que dura mucho, organizaciones, empresas, relaciones, objetos, que tienen como condición perdurar a través del tiempo, y la sostenibilidad empresarial sería la relación de las empresas que se mantienen a través del tiempo de manera exitosa Rivera (2012). según la definición de la RAE la perdurabilidad se atribuye a la cualidad o condición de durar a través del tiempo manteniendo unas condiciones, y la perdurabilidad empresarial consiste en la permanencia de las empresas a través del tiempo en los mercados, manteniendo un crecimiento porcentual, siendo exitosas.

la perdurabilidad en las empresas es sinónimo de una buena gestión por parte de la gerencia. las empresas que por su buen desempeño, trabajo duro bien direccionado, que los clientes sean un factor muy importante y que se interese por sus stakeholders van asegurando su supervivencia en el mercado debido a que tienen productos muy específicos que suplen necesidades, productos enfocados a un segmento de clientes que consumen de sus productos y/o servicios; una serie de estrategias que se traducen en que la empresa tenga un ritmo de crecimiento, objetivos claros que definen el rumbo de la empresa y que garanticen su participación en el mercado.

### 5.1.3. Grupos de interés o Stakeholders

En la cotidiana operación empresarial de las organizaciones, hay diferentes partes o actores que intervienen de una u otra manera, interesados, proveedores, clientes, afectados, beneficiados diferentes focos que hacen parte de las organizaciones, que interactúan constantemente entre si o que se ven afectados por la decisiones de estas.

Estos grupos o focos en los que se relaciona o interactúa la empresa son denominados Stakeholders o Grupos de interés. Esta palabra fue acuñada por R. Edward Freeman quien expuso sobre las personas que rodeaban a la organización interna o externamente y los define como trabajadores, organizaciones sociales, Accionistas, proveedores, competidores, comunidad. Urroz (2010).

Según Freeman hay dos líneas de stakeholders.

Los primarios hacen parte directa de la empresa u organización y los secundarios son actores externos de la compañía pero que igual se ven beneficiados o afectados por las actividades empresariales de las mismas.

Stakeholders primarios	Stakeholders secundarios
Inversionistas	Organizaciones sociales
Dueños	Comunidad local
Colaboradores	Competidores
Proveedores	

**Tabla 1. Tipos de Stake Holders. Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a la relación de la Responsabilidad Social Empresarial y las relaciones con los Stakeholders podemos definir que las empresas aparte de ser responsables con sus grupos de interés sigue siendo consciente de su impacto y se compromete en mitigar el impacto social, medioambiental y económico que ella pueda generar, definimos que las empresas deben tener credibilidad ante los grupos de interés, definir y diseñar canales de comunicación adecuados con el fin de construir una relación integral con su entorno y buscando así una estrategia que la ayude a convertirse en una organización sustentable.

## **5.2.Marco Conceptual**

- ) **Perdurabilidad Empresarial:** una empresa perdurable es aquella que vive decenios y que involucra varias generaciones perpetuando su proyecto, que la concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan de manera adecuada, sin caer en la obsolescencia, y con una repulsión innata a conformarse con lo que ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, conservando su ideología central, concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sustentado|
  
- ) **Stakeholder o Grupo de Interés:** Individuos o colectivos que se benefician o afectan por las relaciones que establece las organizaciones en su entorno. Influyendo de manera significativa en las estrategias para la consecución de los objetivos que se plantea la empresa.
  
- ) **Sostenibilidad Empresarial:** utilizar el término “sostenibilidad empresarial” es referirse a la empresa que crea valor en el nivel de estrategias y de prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible|



#### 5.4. Marco legal y político

Ley 906 de 2004. Por medio de la cual se modifica la ley 2000 sobre promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, se dictan otras disposiciones y se clasifica las mipymes según número de trabajadores y activos

#### Clasificación de empresas en Colombia

En Colombia el segmento empresarial esta clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

#### Clasificación de la empresas año 2016

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2016 \$689.455	

**Figura 2.** Clasificación de las empresas según su tamaño. Fuente: Bancoldex

#### 6. Diseño metodológico

Dadas las características del proyecto de investigación este será de tipo descriptivo y de enfoque mixto.

Se desarrolló en dos etapas. La primera fue de ellas de tipo cuantitativo, en la cual valorará la implementación de los elementos de gestión competitivos en las empresas del Meta, para una muestra de acuerdo con el número de empresas registradas en cámara de comercio en el año 2014. El instrumento será una encuesta en la que se

valorarán los aspectos de gestión y la articulación con el desarrollo sostenible a empresas con más de 5 años de existencia en el mercado de manera aleatoria estratificada.

El análisis de la información se llevó a cabo con el software SPSS con apoyo de Excel. De esta fase se obtuvieron los elementos claves comunes para la sostenibilidad empresarial, lo cual permitió, profundizar, en la siguiente fase, en las características esenciales para garantizar la subsistencia empresarial. Para esto se seleccionaron empresas que presenten un crecimiento importante en cuanto a sus ventas, utilidades, clientes, número de empleados o activos. Y los entrevistados se determinarán por sectores de la economía y relevancia de la empresa en el contexto.

La segunda parte fue de tipo Cualitativo y mediante entrevistas a profundidad busco establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial. En esta etapa se realizó un proceso de Investigación Acción Participativa que permitió llegar a un estudio de caso de las empresas seleccionadas. En este caso una de cada sector, relevante por su crecimiento, desarrollo sostenible y reconocimiento en el entorno.

## **7. Resultados**

### **7.1. Identificación de empresas del sector primario relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible, y reconocimiento.**

En el desarrollo de la investigación y para contribuir al cumplimiento del objetivo general se cumple el primer objetivo específico de la investigación, la identificación de las empresas del sector primario más relevantes del mercado. Para la selección de las empresas se tuvieron en cuenta dos criterios base que fueron: 1. Empresas con más de 5 años de

operaciones comerciales en la ciudad de Villavicencio, se plantean 5 años de antigüedad debido a que ello es el reflejo de que la empresa ha podido perdurar a través del tiempo y como resultado tiene factores que pueden aportar a la sostenibilidad empresarial; 5 años identificables mediante el año de registro de la empresa en la Cámara de Comercio. 2. Clasificar como mínimo desde pequeña empresa según las características de tamaño de empresas expuestas en la ley 590 del 2000.

Para la concretar la identificación se obtuvo una base de datos proveniente de la Cámara de Comercio con información de empresas que cumplieran los requisitos mencionados anteriormente. La selección se hizo de forma aleatoria en la que había empresas del sector primario con actividades de minería, agricultura, piscicultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca y de servicios al sector primario.

Como resultado de la identificación se obtuvieron 13 empresas del sector las que calificaban con las dos características mencionadas, de estas 13 empresas solo participaron en la investigación 8 de ellas.

1	BIOFORSTAL COLOMBIA LTDA
2	COMPAÑÍA AGROPECUARIA LA RESERVA S.A.S
3	COMPAÑÍA INCUBADORA AGROINDUSTRIALDE COLOMBIA S.A
4	CRIADERO ESCORPION LTDA.
5	INDUSTRIA NACIONAL AVICOLA S.A.S
6	INVERSIONES PALMERA DE COROZITO S EN C.
7	LLANOCAUCHO S.A.S
8	MULTIPALMA

**Tabla 2. Empresas del sector primario participantes de la investigación.**

Para el sector primario empresas que cumplieran con las 2 características de selección fueron solo 13 de las cuales solo 8 se mostraron interesados por la investigación y decidieron colaborar con la aplicación del instrumento, en el momento de hacer el análisis en el aplicativo de SPSS se obtuvieron análisis muy planos por el numero par de empresas y por los pocos datos ingresados, para poder solventar ese problema se decide investigar a empresas que tuvieran actividades del sector primario o servicios al sector en sus

actividades económicas secundarias, se buscó dentro de la muestra los códigos CIU 2, CIU 3 y CIU 4 y se determinó que 14 empresas calificaban con esta condición.

1	AGROPECUARIA EL CIMARRON LIMITADA
2	ALIMENTOS DEL LLANO S.A.
3	ASOCIACION AGROPECUARIA DE USUARIOS DEL RIO HUMEA ASOHUMEA
4	BOSQUES SUELOS Y AGUAS LTDA
5	CONSULTORES INGENIEROS Y ARQUITECTOS LTDA
6	CORPORACION DESARROLLO PARA LA PAZ DEL PIEDEMONTE ORIENTAL
7	CORPORACION PARA EL FOMENTO SOCIAL DE COLOMBIA
8	FUNDACION PARA EL PROGRESO DE LA ORINOQUIA
9	GRAMALL S.A.S.
10	INVERSIONES EL VERGEL LIMITADA
11	MARTINEZ RODRIGUEZ HELY
12	MOVIL GAS LIMITADA
13	OVIEDO TAVERA JULIO CESAR
14	NUTRIPHOS COLOMBIA S.A.

**Tabla 3. Empresas con actividades en el sector primario.**

Después de insertar 14 empresas más se consiguió en total 22 empresas para el análisis.

## **7.2. Características de gestión en las Pymes del sector primario en la ciudad de Villavicencio y factores comunes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AGROPECUARIA EL CIMARRON LIMITADA	1	4,5	4,5	4,5
	ALIMENTOS DEL	1	4,5	4,5	9,1

LLANO S.A

ASOCIACION				
AGROPECUARIA				
DE USUARIOS DEL	1	4,5	4,5	13,6
RIO HUMEA				
ASOHUMEA				
BIOFORESTAL				
COLOMBIA LTDA	1	4,5	4,5	18,2
BOSQUES SUELOS				
Y AGUAS LTDA	1	4,5	4,5	22,7
COMPAÑÍA				
INCUBADORA				
AGROINDUSTRIAL	1	4,5	4,5	27,3
DE COLOMBIA S.A				
CONSULTORES				
INGENIEROS Y	1	4,5	4,5	31,8
ARQUITECTOS				
LTDA				
CORPORACION				
DESARROLLO				
PARA LA PAZ DEL	1	4,5	4,5	36,4
PIEDEMONTE				
ORIENTAL				
CORPORACION				
PARA EL	1	4,5	4,5	40,9
FOMENTO SOCIAL				
DE COLOMBIA				
CRIADERO				
ESCORPION LTDA	1	4,5	4,5	45,5

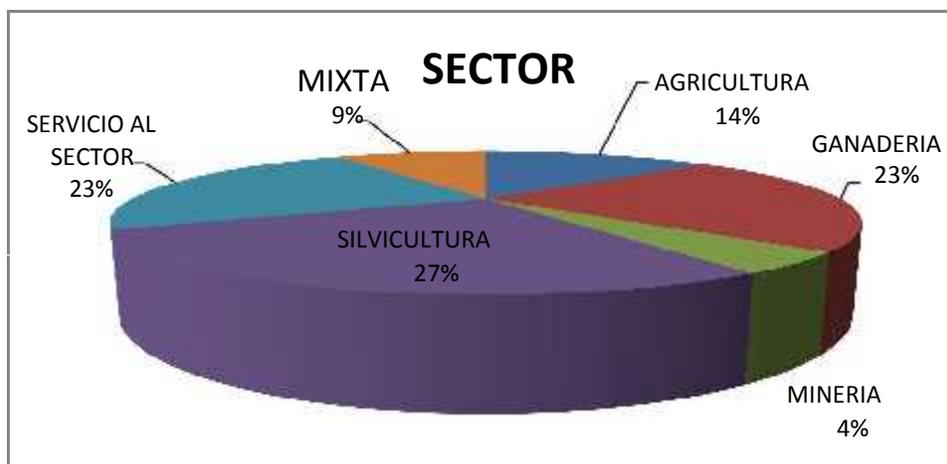
FUNDACION PARA EL PROGRESO DE LA ORINOQUIA	1	4,5	4,5	50,0
GRAMALL S.A.S.	1	4,5	4,5	54,5
INDUSTRIA NACIONAL AVICOLA S.A.S.	1	4,5	4,5	59,1
INVERSIONES EL VERGEL LIMITADA	1	4,5	4,5	63,6
INVERSIONES LA PALMERA DE COROZITO S. EN C.	1	4,5	4,5	68,2
LA RESERVA	1	4,5	4,5	72,7
LLANOCAUCHO S.A.S.	1	4,5	4,5	77,3
MARTINEZ RODRIGUEZ HELY	1	4,5	4,5	81,8
MOVIL GAS LTDA	1	4,5	4,5	86,4
MULTIPALMA S.A.	1	4,5	4,5	90,9
NUTRIPHOS COLOMBIA S.A.	1	4,5	4,5	95,5
OVIEDO TAVERA JULIO CESAR	1	4,5	4,5	100,0
TOTAL	22	100,0	100,0	

**Tabla 4. Empresas Fuente: Autores**

1

		Sector		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	AGRICULTURA	3	13,6	13,6	13,6
	GANADERIA	5	22,7	22,7	36,4
	MINERIA	1	4,5	4,5	40,9
	SILVICULTURA	6	27,3	27,3	68,2
	SERVICIO AL SECTOR	5	22,7	22,7	90,9
	MIXTA	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 5.Sector Fuente: Autores**



**Gráfica 1.Sector**

El 13,6% de las empresas pertenecen al sector de la agricultura, el 22,7% al sector de la ganadería, en 4,5% al sector de la minería, el 27,7% al sector de la silvicultura, el 22,7 al sector servicios y el 2% al sector mixto lo cual nos indica que en el departamento la mayoría de las empresas utilizadas en la muestra pertenecen al sector de la silvicultura.

### Tiempo de existencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5 a 9 años	7	31,8	31,8	31,8
	10 a 14 años	7	31,8	31,8	63,6
	15 a 20 años	5	22,7	22,7	86,4
	más de 20 años	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 6. Tipo de existencia. Fuente : SPSS



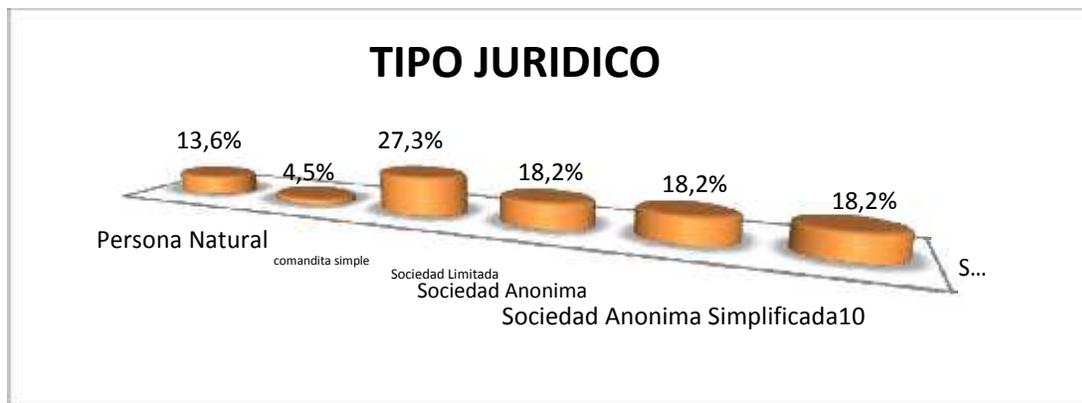
Grafica 2. Tiempo de existencia

El 31,8% de las empresas tienen de 5 a 9 años de existencia, el 31,8% de 10 a 14 años, el 22,7 de 15 a 20 años, el 13,6 mas de 20 años lo que quiere decir que la mayoría de las empresas utilizadas en la muestra tienen de 5 a 14 años de existencia

### Tipo Jurídico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Persona Natural	3	13,6	13,6	13,6
	comandita simple	1	4,5	4,5	18,2
	Sociedad Limitada	6	27,3	27,3	45,5
	Sociedad Anónima	4	18,2	18,2	63,6
	Sociedad Anónima Simplificada	4	18,2	18,2	81,8
	10	4	18,2	18,2	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Tabla 7. Tipo Jurídico Fuente: Autores



Gráfica 3. Tipo Jurídico

Según el tamaño de la empresa el 22,7% son pequeñas en activos y empleados, el 18,2% son pequeñas en activos y mediana en empleados, el 40,9% son pequeñas en empleados y medianas en activos y el 18,2% son medianas lo cual quiere decir que la mayoría de las empresas utilizadas en la muestra son pequeñas en empleados y medianas en activos

### Dirección estratégica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	4	18,2	18,2	40,9
	Aceptable	6	27,3	27,3	68,2
	Bueno	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 8. Dirección Estratégica Fuente: Autores



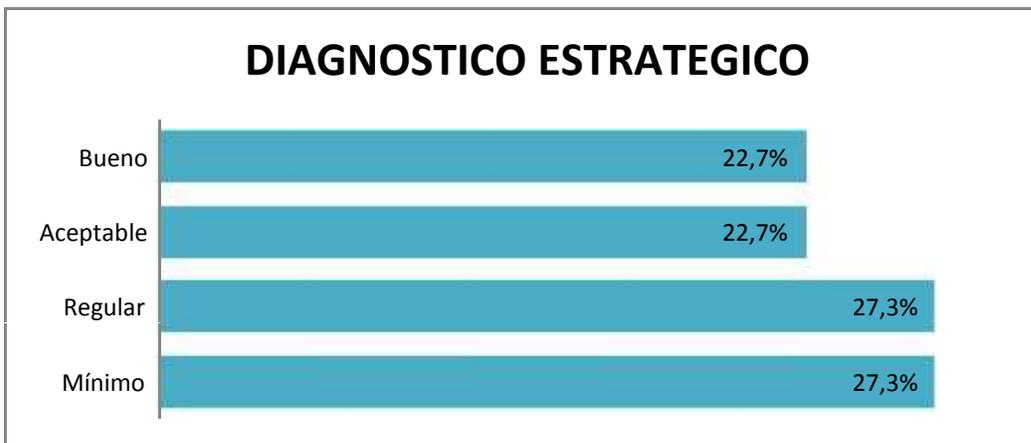
Grafica 4. Dirección Estratégica

En cuanto a dirección estratégica el 22,7% de las empresas tienen una dirección estratégica mínima es decir la dirección conoce la misión y la visión de la empresa, el 18,2% una dirección estratégica regular es decir que existe un plan estratégico de la empresa, el 27,3% una dirección estratégica aceptable es decir hay un plan estratégico divulgado a la compañía y el 31,8% una dirección estratégica buena lo que quiere decir que las empresas ejecutan y controlan el plan estratégico. La mayoría realizan una dirección estratégica buena ubicándolos en el cuarto estadio.

### Diagnóstico estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	6	27,3	27,3	54,5
	Aceptable	5	22,7	22,7	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 9. Diagnóstico Estratégico Fuente: Autores



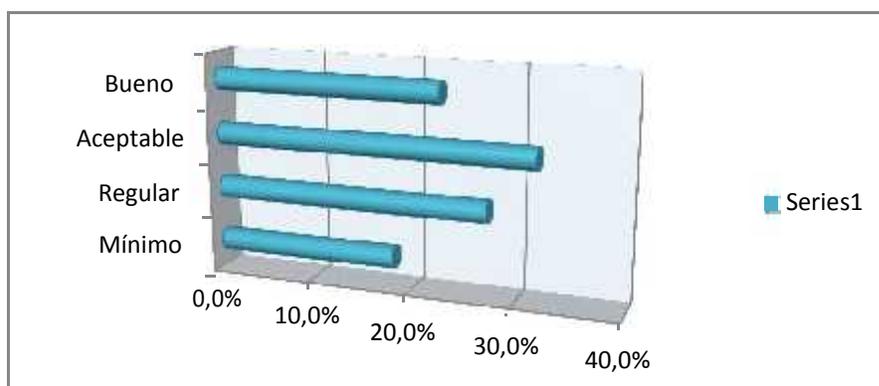
Grafica 5. Diagnóstico Estratégico

El 27,3% de las empresas tienen un diagnóstico estratégico mínimo, es decir, la empresa está enfocada en hacer las cosas bien sin importar el entorno, el 27,3% un diagnóstico estratégico regular es decir, la empresa ha realizado un diagnóstico de la competencia y del mercado, el 22,7% un diagnóstico estratégico aceptable es decir, la empresa tiene un diagnóstico detallado del entorno y el 22,7% un diagnóstico estratégico bueno es decir, la empresa planea tomando como base un diagnóstico estratégico.

### Gestión directiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	6	27,3	27,3	45,5
	Aceptable	7	31,8	31,8	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 10. Nivel De Desarrollo En La Gestión Directiva Fuente: Autores**



**Grafica 6. Gestión Directiva**

En gestión directiva el 18,2% realiza una gestión directiva mínima es decir la gerencia está enfocada a las tareas operativas diarias, el 27,3% una gestión directiva regular es decir las tareas operativas diarias han sido delegadas por la gerencia quien verifica, el 31,8% realizan una gestión directiva aceptable es decir la gerencia se enfoca en labores administrativas y ha delegado la operación y el 22,7% un diagnóstico estratégico bueno es decir la gerencia se enfoca en la gestión de la organización y ha delegado funciones ejecutivas y operativas. se puede analizar que la mayoría de las empresas realizan una gestión directiva aceptable es decir la gerencia se enfoca en labores administrativas y ha delegado la operación.

### Estructura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	6	27,3	27,3	54,5
	Aceptable	6	27,3	27,3	81,8
	Bueno	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 11. Estructura Organizacional Fuente: Autores



Grafica 7. Estructura Organizacional

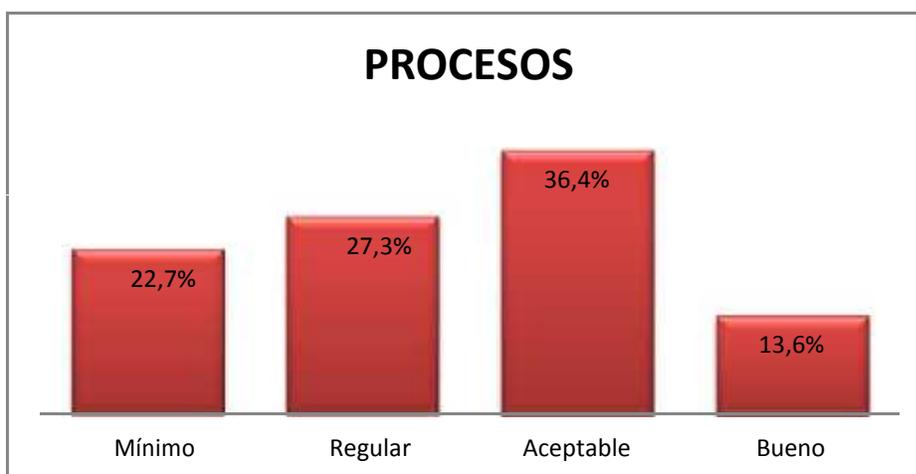
De las 22 empresas en cuanto a estructura organizacional el 27,3% tienen una estructura mínima es decir los miembros de la organización conocen su función y posición en la misma, el 27,3% tienen una estructura organizacional regular es decir la empresa cuenta con una estructura organizacional formal resultado de su quehacer, el 27,3% tienen una estructura organizacional aceptable es decir la empresa cuenta con una estructura organizacional resultado de un proceso de investigación organizacional y el 18,2% tienen una estructura organizacional buena es decir la empresa cuenta con una estructura organizacional que es resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor.

8.

### Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	6	27,3	27,3	50,0
	Aceptable	8	36,4	36,4	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 12. Procesos Fuente: Autores



Grafica 8. Procesos

En el factor de procesos el 22,7% realizan sus procesos por tradición y los ajustes se hacen por necesidad, el 27,3% tienen formalizados los procesos procedimientos y funciones, el 36,4% cuentan con manuales para procesos procedimientos y funciones y en el 13,6% los procesos son conocidos por los interesados y son el resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor

9.

### Toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	7	31,8	31,8	59,1
	Aceptable	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 13.Toma De Decisiones Fuente: Autores



Grafica 9. Toma De Decisiones

Las decisiones están centralizadas en la gerencia en el 27,3% , en el 31,8% las decisiones las toman los mandos medios e informan a la gerencia y en el 40,9% se organizan juntas de participación con los empleados para que participen de las decisiones.

10.

### Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	7	31,8	31,8	45,5
	Aceptable	5	22,7	22,7	68,2
	Bueno	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 14. Comunicacion.Fuente: Autores



Gráfica 10. Comunicación

En cuanto a comunicación en el 13,6% la comunicación se realiza de acuerdo a las necesidades y principalmente de manera oral, en el 31,8 existe un sistema de comunicación formalizado y con evidencias permanentes internas.

11.

### Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	1	4,5	4,5	4,5
	Regular	9	40,9	40,9	45,5
	Aceptable	9	40,9	40,9	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 15. Motivación.** Fuente: Autores



**Grafica 11. Motivación**

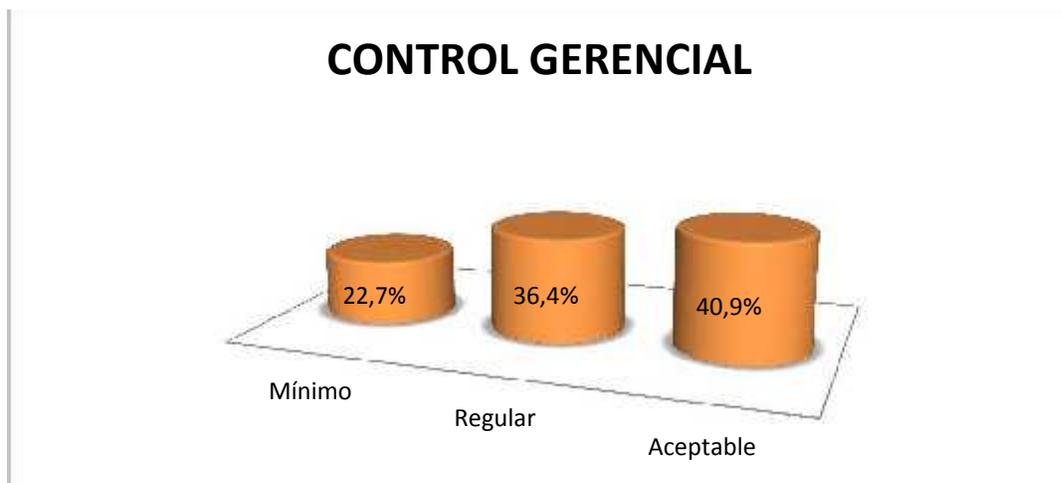
La motivación de los empleados es el salario en un 4,5%, en el 40,9% la organización ofrece incentivos monetarios extra salariales, en el 40,9% la empresa cuenta con un programa de incentivos diferentes a los monetarios y en el 13,6% existe un plan integral de satisfacción laboral que considere vida personal familiar, proyecto de vida etc.

12.

### Control Gerencial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	8	36,4	36,4	59,1
	Aceptable	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 16. Control Gerencial. Fuente: Autores



Grafica 12.Control Gerencial

Los indicadores son elementos usados de forma esporádica en la gestión en un 22,7% , en el 36,4% se cuenta con algunos indicadores para monitoreas algunas áreas de interés y el 40,9% cuenta con indicadores en todas las áreas de la empresa. Es decir la mayoría de las empresas cuenta con indicadores en todas las áreas de la empresa.

13.

### Investigación de Mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	7	31,8	31,8	31,8
	Regular	9	40,9	40,9	72,7
	Aceptable	5	22,7	22,7	95,5
	Bueno	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 17. Investigación De Mercados.** Fuente: Autores



**Grafica 13. Investigación De Mercados**

La toma de decisiones de mercado basada en su experiencia en un 31,8%, el 40,9% monitorea las tendencias del mercado y tiene en cuenta la experiencia para tomar decisiones, en el 22,7% principalmente consultan estudios de mercado de empresas similares o estudios sectoriales para la toma de decisiones y el 4,5% realizan periódicamente investigaciones de mercados. Es decir, la mayoría de las empresas monitorea las tendencias del mercado y tiene en cuenta la experiencia para tomar decisiones.

14.

### Gestión de Marca

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	7	31,8	31,8	59,1
	Aceptable	7	31,8	31,8	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 18. Gestión De Marca. Fuente: Autores



Grafica 14. Gestión De Marca

Los productos tienen imagen en un 27,3%, en el 31,8% los productos cuentan con marca, en el 31,8% la marca o las marcas se encuentran registradas y en el 9,1% se realiza un proceso de gestión de marca.

15.

### Estrategia de Marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	7	31,8	31,8	31,8
	Regular	4	18,2	18,2	50,0
	Aceptable	6	27,3	27,3	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 19. Estrategia De Marketing.** Fuente: Autores



**Grafica 15. Estrategia De Marketing**

Los productos o servicios por si solos aseguran su venta en un 31,8% , en el 18,2% que el producto o servicio cumpla con el estándar del mercado asegura la venta, en el 27,3 tener los canales de venta y promoción adecuados asegura la venta del servicio y en el 22,7% brindar experiencias positivas a los clientes asegura la venta. es decir para la mayoría de las empresas brindar experiencias positivas a los clientes asegura la venta

16.

### Estrategia de precios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	9	40,9	40,9	40,9
	Regular	4	18,2	18,2	59,1
	Aceptable	7	31,8	31,8	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 20. Estrategia De Precios. Fuente: Autores



Grafica 16. Estrategia De Precios

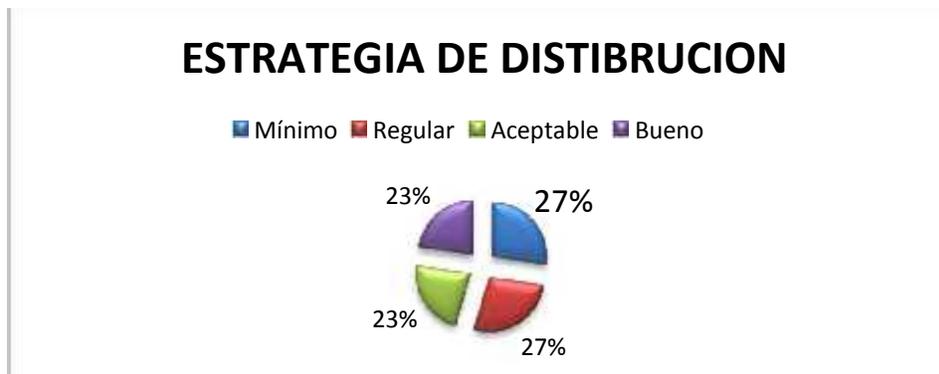
Los precios se definen de acuerdo al cálculo de los costos en un 49,9%, en el 18,2% los precios se fijan de acuerdo a los precios de mercado y a los costos internos, en el 31,8% los precios responden a las necesidades y posibilidades del mercado y en el 22,7% la fijación de precios se realiza de forma diferenciada para nichos de mercado.

17.

### Estrategia de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	6	27,3	27,3	54,5
	Aceptable	5	22,7	22,7	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 21. Estrategia De Distribución. Fuente: Autores



Grafica 17. Estrategia De Distribución

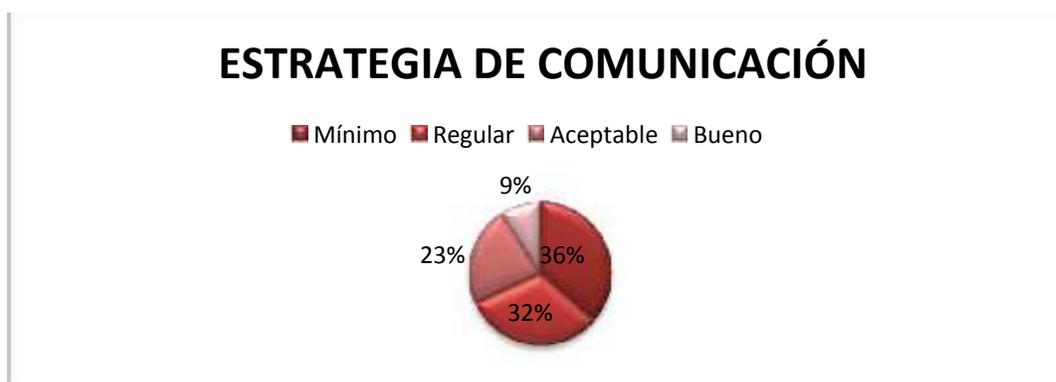
Se espera que los clientes lleguen a un punto fijo para adquirir los servicios en un 27,3%, en el 27,3 la estrategia es básicamente una fuerza de venta que busca a los clientes en su lugar de ubicación, en el 22,7% existe más de un canal de venta para captar el mayor número de clientes y en el 22,7% la empresa cuenta con intermediarios para la relación con los clientes

18.

### Estrategia de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	8	36,4	36,4	36,4
	Regular	7	31,8	31,8	68,2
	Aceptable	5	22,7	22,7	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 22.Estrategia De Comunicación Fuente: Autores



Grafica 18.Estrategia De Comunicación

Las acciones publicitarias y de comunicación son motivadas por vendedores de pautas en un 36,4%, en el 31,8% las acciones publicitarias y de comunicación responden a las necesidades de la empresa, en el 22,7% las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de mercadeo y en el 9,1% las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de medios. es decir en la mayoría las acciones publicitarias y de comunicación son motivadas por vendedores de pautas.

19.

		<b>Estrategia de ventas</b>		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Mínimo	12	54,5	54,5	54,5
	Regular	7	31,8	31,8	86,4
	Aceptable	1	4,5	4,5	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 23. Estrategias De Ventas** Fuente: Autores



**Grafica 19. Estrategias De Ventas**

De las 22 empresas el 54,5% usan sus canales tradicionales de venta para interactuar con nuevos públicos, en el 31,8% las empresas participan ocasionalmente en muestras ferias y eventos, en el 4,5% las empresas participan regularmente en ferias muestras y eventos y en el 9,1% las empresas participan permanentemente de ferias eventos y muestras. es decir que en la mayoría de las empresas solo usan sus canales de venta para interactuar con nuevos públicos.

20.

### Estrategia de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	7	31,8	31,8	45,5
	Aceptable	4	18,2	18,2	63,6
	Bueno	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 24. Estrategia De Servicio** Fuente: Autores



**Grafica 20. Estrategia De Servicio**

La atención al cliente previa a la venta es suficiente en un 13,6%, en el 31,8% la empresa acompaña al cliente después de la venta, en el 18,2% existen canales habilitados para el soporte al cliente, PQR o centro de soluciones , es decir que en la mayoría de las empresas la atención al cliente previa a la venta es suficiente

21.

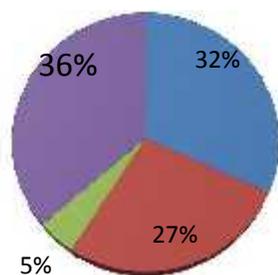
### Gestión de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	7	31,8	31,8	31,8
	Regular	6	27,3	27,3	59,1
	Aceptable	1	4,5	4,5	63,6
	Bueno	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 25. Gestión De Clientes Fuente: Autores

## GESTION DE CLIENTES

■ Mínimo ■ Regular ■ Aceptable ■ Bueno



Grafica 21. Gestión De Clientes

Se cuenta con la información básica de los clientes en un 31,8% , en el 27,3% la información básica de los clientes está en una base de datos, en el 4,5% se cuenta con información detallada de los clientes y se usa para fortalecer la relación con estos y en el 36,4% la base de datos es el insumo fundamental para las estrategias de fidelización. Es decir que en la mayoría la base de datos es el insumo fundamental para las estrategias de fidelización.

22.

### Estrategias Online

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	10	45,5	45,5	45,5
	Regular	7	31,8	31,8	77,3
	Aceptable	3	13,6	13,6	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
Total		22	100,0	100,0	

**Tabla 26. Estrategia Online** Fuente: Autores



**Grafica 22. Estrategia Online**

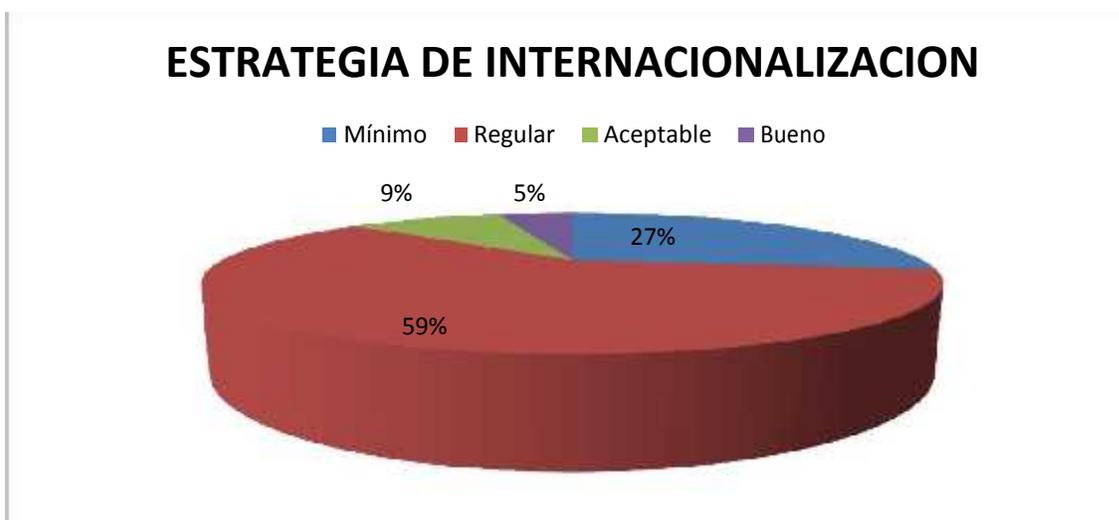
De las 22 empresas el 45,5% manejan únicamente correo electrónico, el 31,8% cuentan con una página web y/o sitio en redes sociales, el 13,6% gestiona comunicación con los clientes a través de medios digitales y en el 9,1% internet se ha convertido en un canal de venta, fortalecimiento de la imagen y la relación con los clientes, con una estrategia 360 grados, es decir que la mayoría maneja únicamente correo electrónico

23.

### Estrategia de Internacionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	13	59,1	59,1	86,4
	Aceptable	2	9,1	9,1	95,5
	Bueno	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 27. Estrategia De Internacionalización** Fuente: Autores



**Grafica 23. Estrategia De Internacionalización**

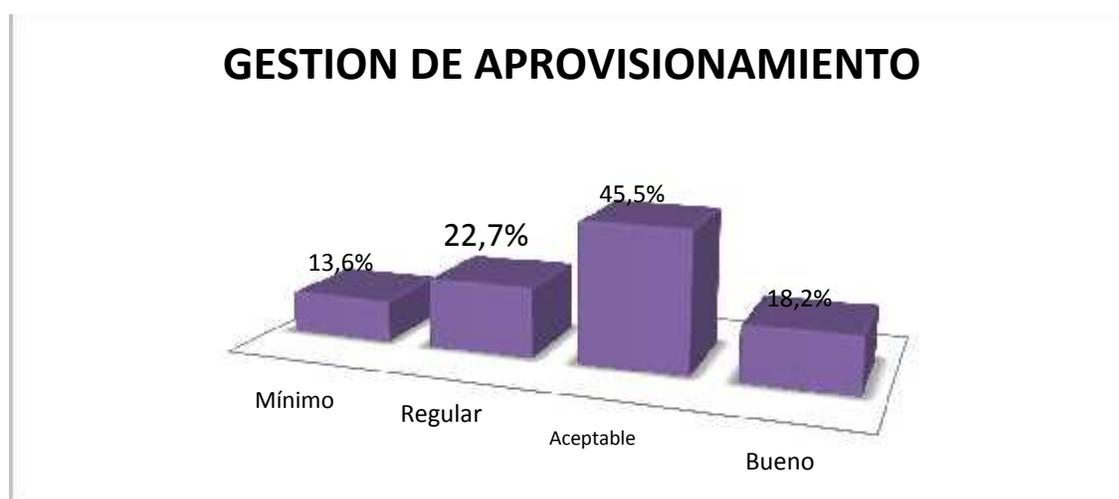
El 27,3% solo venden a clientes locales, el 59,1% realiza ventas a clientes nacionales, el 9,1% ha realizado ventas internacionales y el 4,5% exporta sus productos o servicios, esto quiere decir que la mayoría realiza ventas solo a clientes nacionales.

24.

### Gestión de Aprovisionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	3	13,6	13,6	13,6
	Regular	5	22,7	22,7	36,4
	Aceptable	10	45,5	45,5	81,8
	Bueno	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 28. Gestión de aprovisionamiento Fuente: Autores



Grafica 24. Gestión de aprovisionamiento

Los proveedores se definen a partir de los precios que ofrecen en un 13,6%, en el 22,7% la selección de proveedores responde a su calidad y cumplimiento, en el 45,5% se tienen acuerdos de compra con proveedores seleccionados de forma estratégica y en el 18,2% los proveedores son aliados estratégicos facilitando el despliegue logístico de la empresa, es decir que en la mayoría se tienen acuerdos de compra con proveedores seleccionados de forma estratégica.

25.

### Gestión de Inventarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	10	45,5	45,5	45,5
	Regular	6	27,3	27,3	72,7
	Aceptable	4	18,2	18,2	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 29. Gestión De Inventarios. Fuente: Autores



Grafica 25. Gestión De Inventarios Fuente

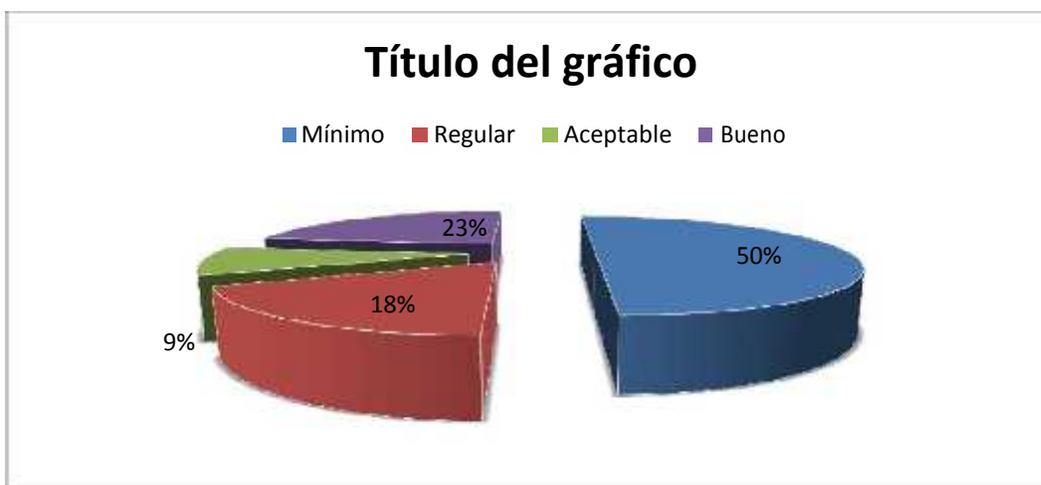
Los insumos se recompran cuando disminuye el inventario en un 45,5%, en el 27,3% existe un tarde y se revisan sus niveles para la compra, en el 18,2% existe un software de inventarios dentro de la compañía y en el 9,1% existe una política de compra soportada en el control digital de inventarios. es decir que en la mayoría los insumos se recompran cuando se disminuye el inventario.

26.

### Gestión de la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	11	50,0	50,0	50,0
	Regular	4	18,2	18,2	68,2
	Aceptable	2	9,1	9,1	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 30. Gestión De La Producción. Fuente: Autores



Grafica 26. Gestión De La Producción

En el 50% se estima la producción o prestación del servicio por la experiencia, en el 18,2% se cuenta con información sobre el mercado para realizar la producción o servicio, en el 9,1% existe un plan de producción o servicio anual soportado en información sobre el mercado y materias primas y en el 22,7% el plan de producción responde a la estrategia de la organización, es decir que en la mayoría de las empresas se estima la producción o prestación del servicio por la experiencia.

27.

### Control de Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	6	27,3	27,3	50,0
	Aceptable	2	9,1	9,1	59,1
	Bueno	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 31. Control De Calidad .Fuente: Autores



Grafica 27. Control De Calidad

Se realiza un control de calidad a final del proceso en un 22,7%, en el 27,3% se realiza un control de calidad en etapas del proceso, en el 9,1% se realiza control de calidad por cada actor en el proceso y en el 40,9% existe un sistema de gestión de la calidad, es decir que en la mayoría existe un sistema de gestión de la calidad.

28.

### Gestión de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	4	18,2	18,2	36,4
	Aceptable	6	27,3	27,3	63,6
	Bueno	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 32. Gestión De La Calidad.** Fuente: Autores



**Grafica 28. Gestión De La Calidad**

El 18,2% no sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio, en el 18,2% la empresa sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio pero no lo hace, en el 27,3% la empresa monitorea su calidad de forma esporádica y en el 36,4% la empresa monitorea su calidad bajo un sistema estandarizado, es decir en la mayoría la empresa monitorea su calidad de forma esporádica.

29.

		<b>Gestión de personas</b>		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	6	27,3	27,3	50,0
	Aceptable	8	36,4	36,4	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 33. Gestión De Personas** Fuente: Autores



**Grafica 29. Gestión De Personas**

Las empresas realiza un proceso de administración de personal en cuanto a los aspectos legales y salariales en un 22,7% , el 27,3% cuenta con un proceso de gestión de personal que incluye el proceso, los aspectos legales y salariales, el 36,4% realiza un proceso de gestión talento humano y el 13,6% desarrolla un proceso integral de dirección de personas.

30.

### Capacitación de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	7	31,8	31,8	31,8
	Regular	4	18,2	18,2	50,0
	Aceptable	10	45,5	45,5	95,5
	Bueno	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 34. Capacitación De Personas** Fuente: Autores



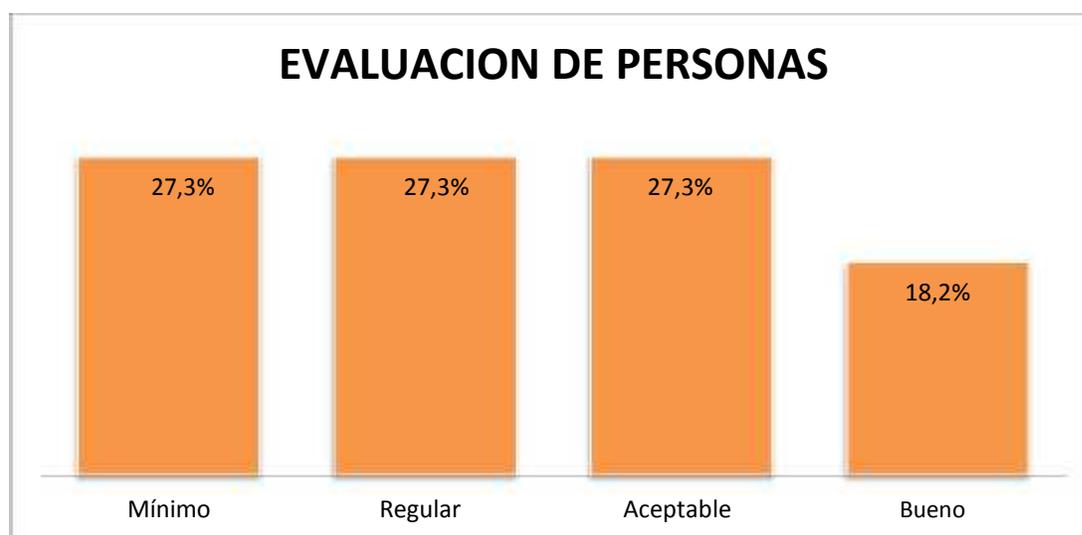
**Grafica 30. Capacitación De Personas**

La capacitación se realiza sobre las necesidades del puesto de trabajo en un 31,8%, en el 18,2 se capacita de forma breve sobre aspectos como historia, objetivos y funciones de la empresa, en el 45,5% existe un plan de capacitación donde se evalúa el desempeño de forma periódica y en el 4,5% existe una política de escuela para el trabajo , desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos, etc. . Es decir en la mayoría existe un plan de capacitación donde se evalúa el desempeño de forma periódica.

### Evaluación de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	6	27,3	27,3	54,5
	Aceptable	6	27,3	27,3	81,8
	Bueno	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 35. Evaluación De Personas** Fuente: Autores



**Grafica 31. Evaluación De Personas**

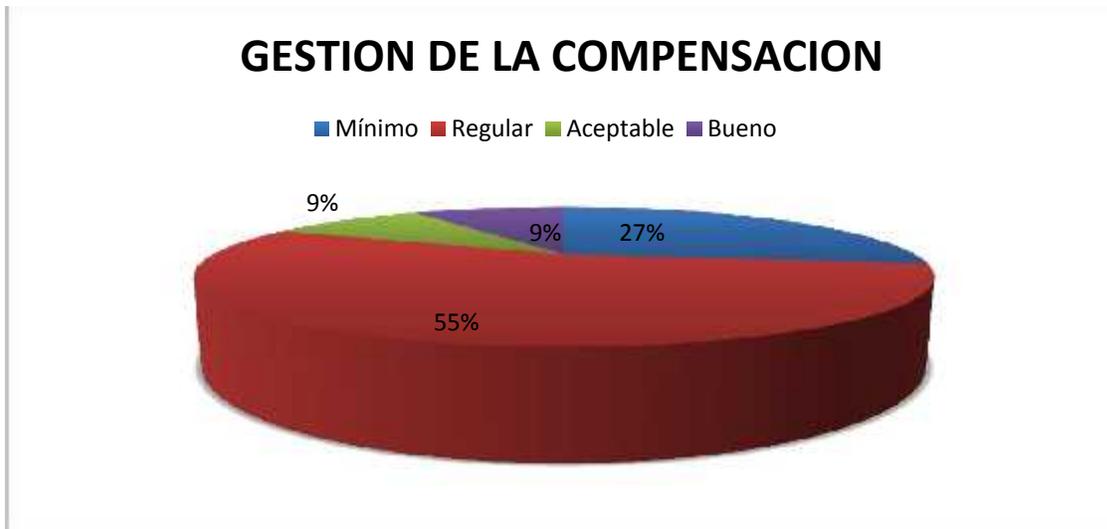
Se evalúa el rendimiento de las personas en la organización ocasionalmente en un 27,3% , en el 27,3% de vez en cuando se premian a los trabajadores más destacados, en el 27,3% existe un sistema de valoración de desempeño con algunos indicadores significativos y en el 18,2 existe un sistema de valoración y reconocimiento permanente y de conocimiento general.

32.

### Gestión de la Compensación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	12	54,5	54,5	81,8
	Aceptable	2	9,1	9,1	90,9
	Bueno	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 36. Gestión De La Compensación Fuente: Autores



Grafica 32. Gestión De La Compensación

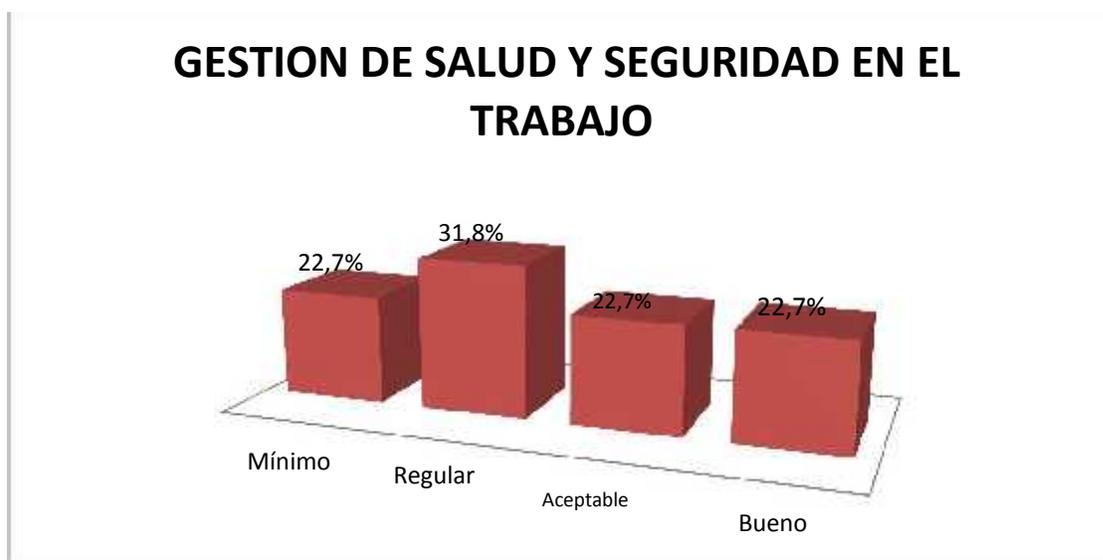
El salario se determina de acuerdo a los salarios del mercado en un 27,3%, en el 54,5% los salarios son definidos de acuerdo a las responsabilidades dentro de la empresa, en el 9,1% los salarios dentro de la empresa son significativamente mayores a los del mercado y en el 9,1% aparte del salario, la compañía ha definido primas o compensaciones no monetarias. Es decir en la mayoría de las empresas los salarios son definidos de acuerdo a las responsabilidades dentro de la empresa.

33.

### Gestión de salud y seguridad en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	5	22,7	22,7	22,7
	Regular	7	31,8	31,8	54,5
	Aceptable	5	22,7	22,7	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 37. Gestión de salud y seguridad en el trabajo Fuente: Autores



Grafica 33. Gestión de salud y seguridad en el trabajo

En el 22,7% se cuida la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo, en el 31,8% se tienen manuales de seguridad en el trabajo, en el 22,7% el área de RRHH maneja una política de salud y seguridad laboral, es decir que en la mayoría de las empresas se tienen manuales de seguridad en el trabajo.

34.

### Información financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	6	27,3	27,3	27,3
	Regular	2	9,1	9,1	36,4
	Aceptable	9	40,9	40,9	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 38. Información Financiera. Fuente Autores



Gráfica 34. Información Financiera

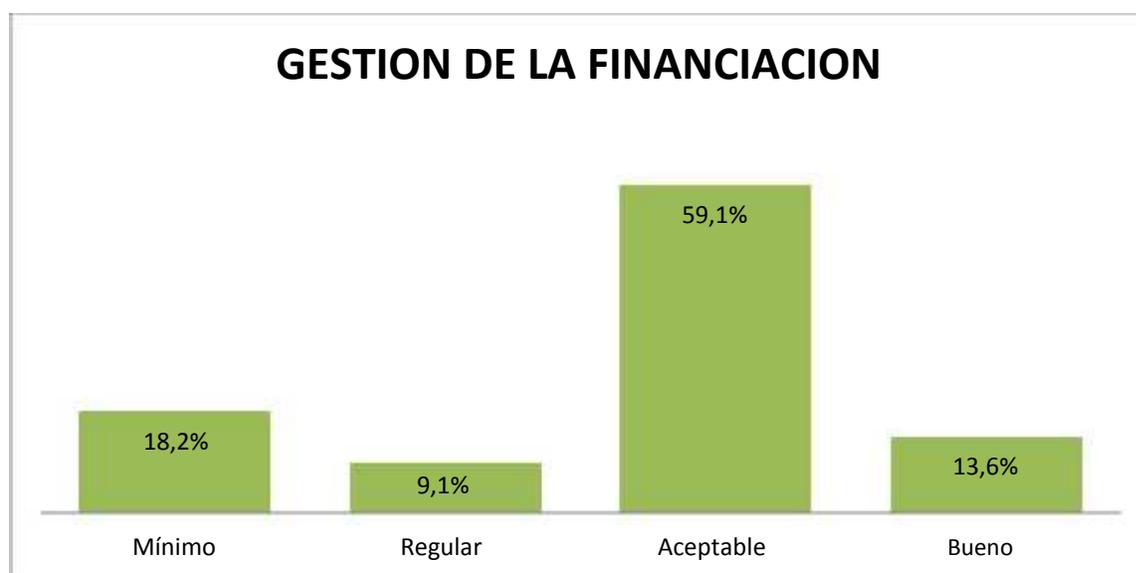
Las empresas conocen sus ingresos y egresos periódicamente en un 27,3%, en el 9,1% las empresas elaboran estados financieros para la toma de decisiones, en el 40,9% las empresas soportan la toma de decisiones en los estados financieros, y en el 22,7% los estados financieros son usados como insumo para la toma de decisiones y cuentan como modelo que cumple las NIIF. Es decir que la mayoría de las empresas soporta la toma de decisiones en los estados financieros.

35.

### Gestión de la financiación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	2	9,1	9,1	27,3
	Aceptable	13	59,1	59,1	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 39. Gestión De La Financiación. Fuente: Autores



Grafica 35. Gestión De La Financiación

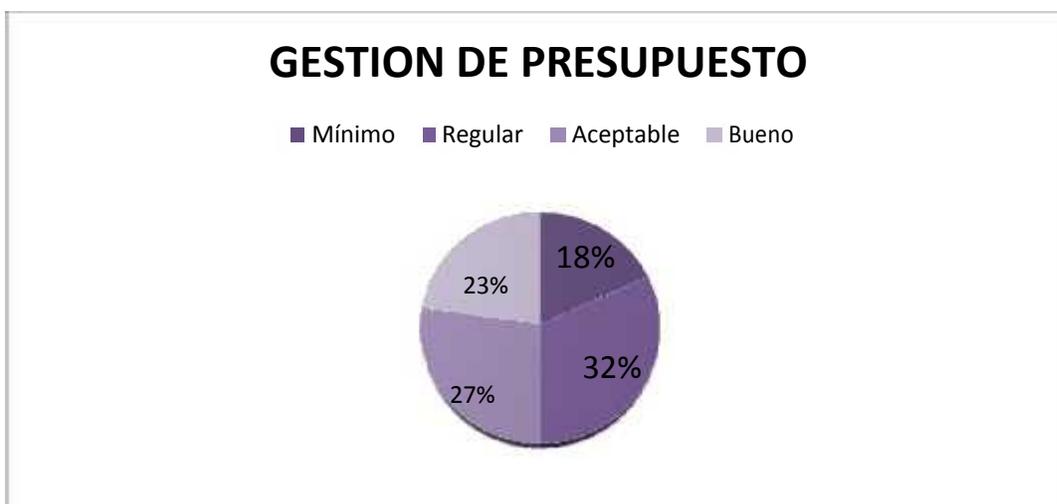
En el 18,2% de las empresas su principal fuente de financiación son los socios, en el 9,1% la empresa se financia con crédito no financiero, en el 59,1% las empresas se financian a partir de crédito financiero y en el 13,6% las empresas buscan fuentes de financiación como créditos de fomento, gubernamental, etc. es decir que la mayoría de las empresas se financia a partir de crédito financiero

36.

### Gestión de presupuestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	7	31,8	31,8	50,0
	Aceptable	6	27,3	27,3	77,3
	Bueno	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 40. Gestión de Presupuestos.** Fuente: Autores



**Grafica 36. Gestión de Presupuestos**

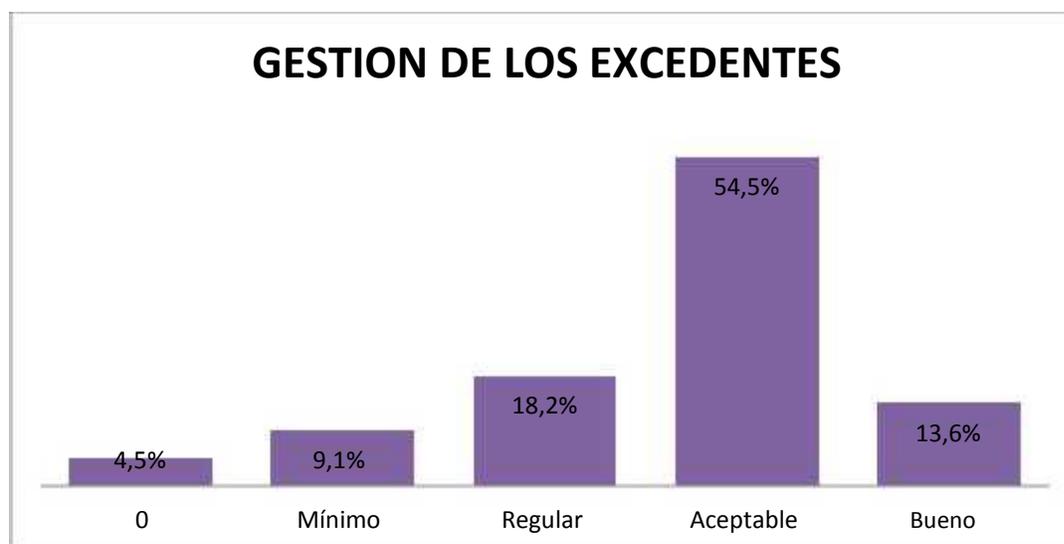
La dirección sabe cuánto dinero requiere para el funcionamiento de la empresa en un 18,2%, en el 31,8% la dirección elabora presupuesto general anual de la empresa, en el 27,3% existe un presupuesto para cada área y en el 22,7% el presupuesto forma parte de la estrategia organizacional. Es decir en la mayoría de las empresas la dirección elabora el presupuesto general anual de la empresa.

37.

### Gestión de los excedentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0	1	4,5	4,5	4,5
	Mínimo	2	9,1	9,1	13,6
	Regular	4	18,2	18,2	31,8
	Aceptable	12	54,5	54,5	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 41. Gestión de Los Excedentes. Fuente: Autores



Grafica 37. Gestión de Los Excedentes

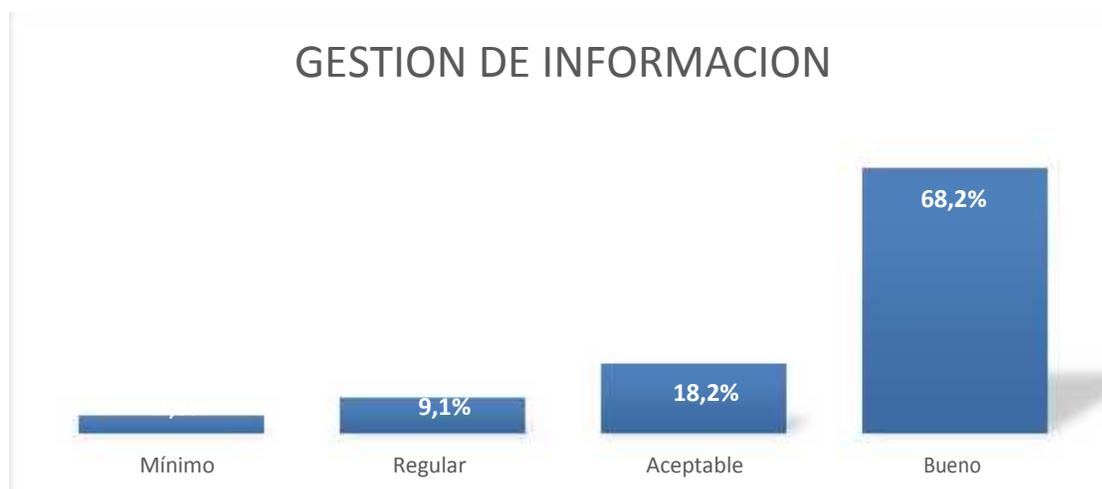
El 9,1% no conoce sus niveles de rentabilidad, en el 18,2% la rentabilidad no ha sido la esperada, en el 54,5% la rentabilidad ha sido satisfactoria y en el 13,6% la rentabilidad ha respondido a planes estratégicos, es decir que en la mayoría la rentabilidad no ha sido satisfactoria.

38.

### Gestión de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	1	4,5	4,5	4,5
	Regular	2	9,1	9,1	13,6
	Aceptable	4	18,2	18,2	31,8
	Bueno	15	68,2	68,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 42. Gestión de Información** .Fuente: Autores



**Grafica 38. Gestión de Información**

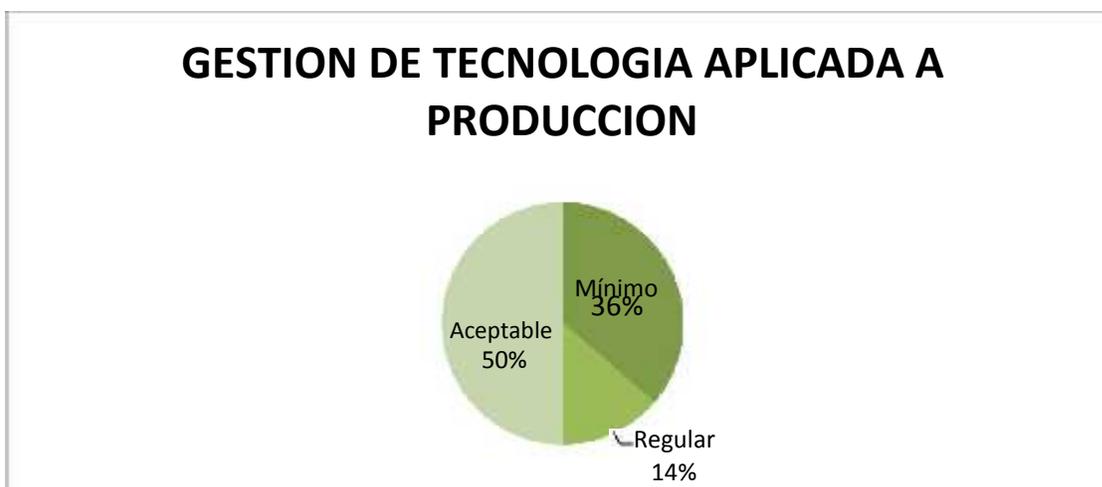
En cuanto a gestión de la información se registra manualmente la información interna en un 4,5 %, en el 9,1% se organizan la información en carpetas físicas, en el 18,2% se registra la información en office y en el 68,2% se registra la información en bases de datos internas. Es decir la mayoría de estas están ubicadas en el último nivel

39.

### Gestión de tecnología aplicada a producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	8	36,4	36,4	36,4
	Regular	3	13,6	13,6	50,0
	Aceptable	11	50,0	50,0	100,0
Total		22	100,0	100,0	

Tabla 43. Gestión de Tecnología aplicada a producción. Fuente: Autores



Grafica 39. Gestión de Tecnología aplicada a producción

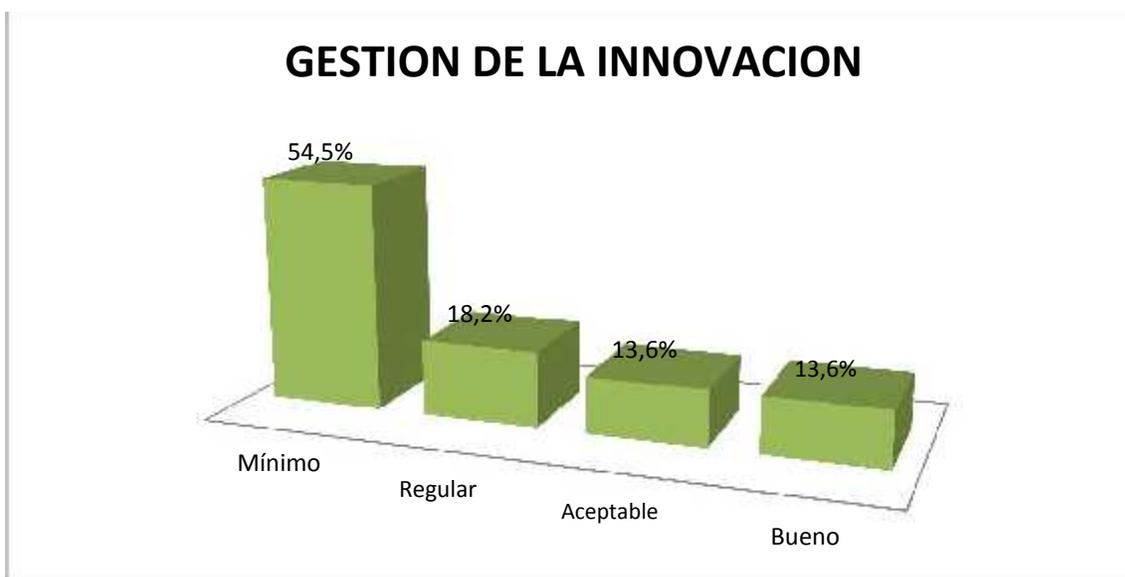
De las 22 empresas el 36,4% de ellas usa equipos tradicionales con financiación mecánico, en el 13,6% la empresa usa equipos con componentes electrónicos básicos y en el 50% usan equipos con el estándar de la industria.

40.

### Gestión de la innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	12	54,5	54,5	54,5
	Regular	4	18,2	18,2	72,7
	Aceptable	3	13,6	13,6	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 44. Gestión de la Innovación. Fuente: Autores



Gráfica 40. Gestión de la Innovación

En el factor innovación el desarrollo de productos o servicios es efecto de las necesidades del mercado en un 54,5%, en el 18,2% se ha realizado pero aún no se desarrollan procesos o productos novedosos, en el 13,6% la empresa tiene un plan de investigación y desarrollo para el futuro y en el 13,6% se tienen resultados de investigación listos para ser utilizados. es decir en la mayoría de las empresas el desarrollo de productos

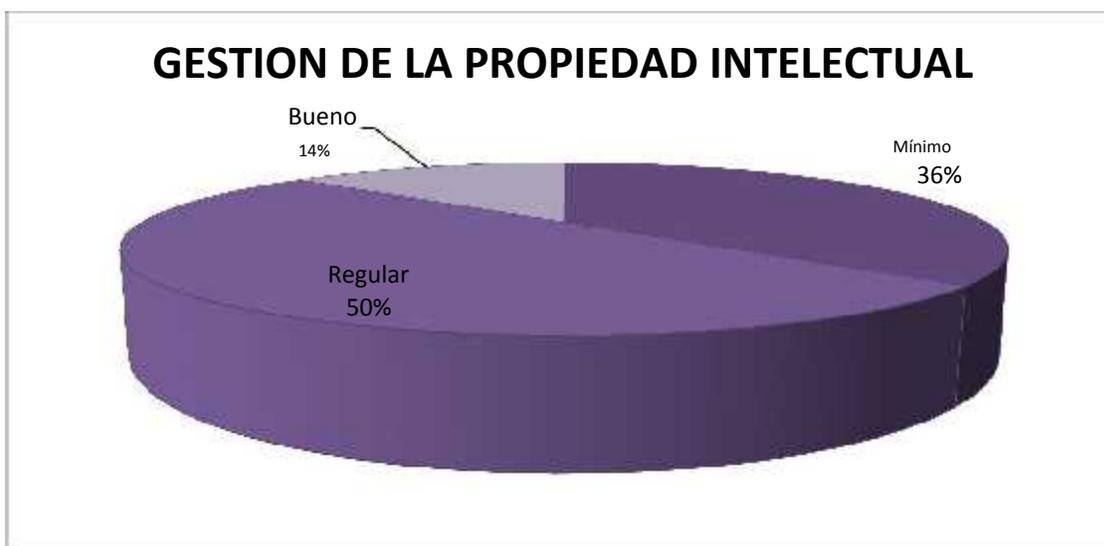
es efecto de las necesidades del mercado.

41.

### Gestión de la propiedad intelectual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	8	36,4	36,4	36,4
	Regular	11	50,0	50,0	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 45. Gestión de la Propiedad Intelectual. Fuente Autores



Grafica 41. Gestión de la Propiedad Intelectual

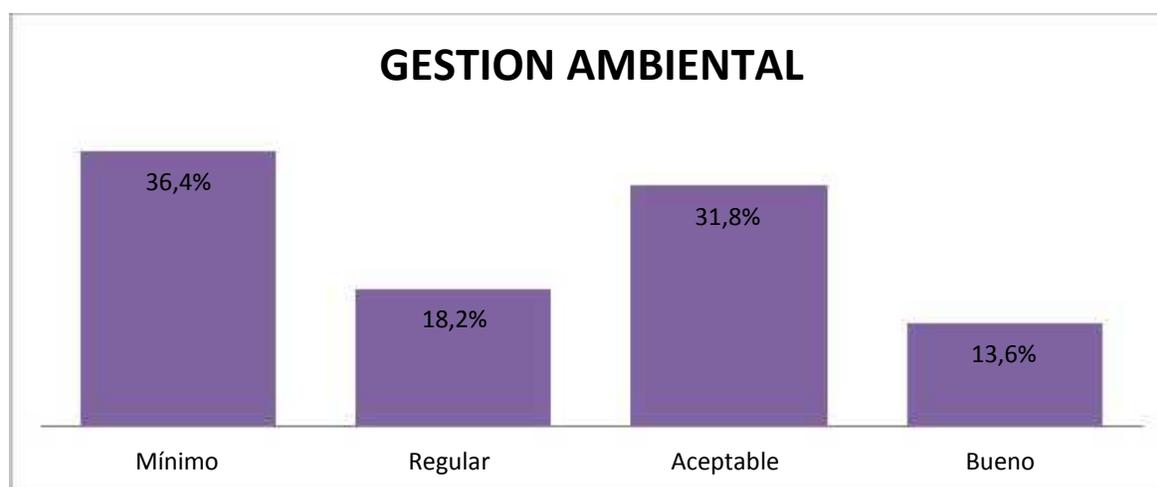
El 36,4% de las empresas usan tecnología y conocimientos desarrollados por otros de libre acceso, en el 50% la empresa ha usado tecnología y conocimientos desarrollados por otros de acceso restringido y en el 13,6% la empresa posee registros industriales o patentes propios. es decir la mayoría de las empresas han usado tecnología y conocimientos

desarrollados por otros de acceso restringido.

42.

		<b>Gestión Ambiental</b>		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Mínimo	8	36,4	36,4	36,4
	Regular	4	18,2	18,2	54,5
	Aceptable	7	31,8	31,8	86,4
	Bueno	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Tabla 45.** Gestión Ambiental. **Fuente:** Autores



**Grafica 42.** Gestión Ambiental

De las 22 empresas el 36,4% conoce el destino de residuos generados por ella , el 31,8% tienen un plan para mitigar el impacto de los residuos que genera , el 13,6% están procurando o tienen algún sello de responsabilidad ambiental. Es decir la mayoría de las empresas conocen el destino de los residuos generados por ella.

43.

### Gestión de la Responsabilidad Social

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	9	40,9	40,9	40,9
	Regular	5	22,7	22,7	63,6
	Aceptable	4	18,2	18,2	81,8
	Bueno	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 46. Gestión de la Responsabilidad Social. Fuente: Autores



Grafica 43. Gestión de la Responsabilidad Social

Las empresas que cumplen con la normatividad vigente representan el 40,9%, en el 22,7% se participa esporádicamente en algunas actividades de mejoramiento social, en el 18,2% la empresa participa activamente en algunas actividades de mejoramiento social y en el 18,2% existe un programa de responsabilidad social empresarial. es decir la mayoría de las empresas cumplen con la normatividad vigente.

44.

### Gestión de Interesados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo	4	18,2	18,2	18,2
	Regular	9	40,9	40,9	59,1
	Aceptable	3	13,6	13,6	72,7
	Bueno	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabla 47. Gestión de Interesados. Fuente: Autores



Grafica 44. Gestión de Interesados

El 18,2% de las empresas reconocen que actores externos participan en sus procesos, en el 40,9% la compañía ha identificado sus grupos de interés, en el 13,6% la compañía realiza un proceso de fortalecimiento con algunos grupos de interés y en el 27,3% la compañía realiza gestión de todos sus grupos de interés, es decir que la mayoría han identificado sus grupos de interés.

## **Identificación de empresas del sector primario relevantes por su crecimiento, desarrollo sostenible, y reconocimiento.**

En el desarrollo de la investigación y para contribuir al cumplimiento del objetivo general se cumple el primer objetivo específico de la investigación, la identificación de las empresas del sector primario más relevantes del mercado. Para la selección de las empresas se tuvieron en cuenta dos criterios base que fueron: 1. Empresas con más de 5 años de operaciones comerciales en la ciudad de Villavicencio, se plantean 5 años de antigüedad debido a que ello es el reflejo de que la empresa ha podido perdurar a través del tiempo y como resultado tiene factores que pueden aportar a la sostenibilidad empresarial; 5 años identificables mediante el año de registro de la empresa en la Cámara de Comercio. 2. Clasificar como mínimo desde pequeña empresa según las características de tamaño de empresas expuestas en la ley 590 del 2000.

Para la concretar la identificación obtuvimos una base de datos proveniente de la Cámara de Comercio con información de empresas que cumplían los requisitos mencionados anteriormente. La selección se hizo de forma aleatoria en la que había empresas del sector primario con actividades de minería, agricultura, piscicultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca y de servicios al sector primario.

Como resultado de la identificación obtuvimos 13 empresas del sector las que calificaban con las dos características mencionadas, de estas 13 empresas solo participaron en la investigación 8 de ellas.

- 1 BIOFORSTAL COLOMBIA LTDA
- 2 COMPAÑÍA AGROPECUARIA LA RESERVA S.A.S
- 3 COMPAÑÍA INCUBADORA AGROINDUSTRIALDE COLOMBIA S.A
- 4 CRIADERO ESCORPION LTDA.
- 5 INDUSTRIA NACIONAL AVICOLA S.A.S
- 6 INVERSIONES PALMERA DE COROZITO S EN C.

- 7 LLANOCAUCHO S.A.S
- 8 MULTIPALMA

**Tabla 48. Empresas del sector primario participantes de la investigación. Fuente Autores**

Mediante la aplicación del instrumento podemos conocer el nivel de gestión en las organizaciones, el instrumento está estructurado en dimensiones de análisis como planeación, organización, dirección, control, mercados, producción, gestión humana, gestión financiera, gestión tecnológica y sostenible. Podemos conocer el nivel en que se encuentran las empresas, mediante la ponderación podemos reconocer factores que coinciden con otras empresas investigadas generando así prácticas comunes de gestión en las pymes del sector primario en Villavicencio.

Por medio del análisis de las frecuencias absolutas y relativas de los dimensiones de los análisis podemos determinar mediante las ponderaciones una calificación de 1 a 4 donde 1 es un bajo grado de profesionalismo y 4 es el grado más alto de gestión en cada dimensión de análisis. En cuanto a cada variable que conforma las dimensiones de los análisis podemos encontrar una desviación positiva o negativo lo que nos indica el grado en que se encuentra la organización en esa variable. Estadio 1 y 2 una desviación negativa y estadio 3 y 4 una desviación positiva, analizando las desviaciones positivas constituyen un factor importante en las organizaciones y las negativas un factor sin relevancia.

El primer factor que se menciona es el de Gestión administrativa, en donde primero se hace referencia a la planeación , se hicieron 3 preguntas que fueron clasificadas en 4 estadios la primera pregunta trata de dirección estratégica que se enfoca en el plan estratégico de la compañía , la segunda es sobre diagnostico estratégico en donde toca temas acerca de los planes que se hacen en la empresa tomando como base un diagnostico estratégico de la competencia, el mercado y el entorno, la tercera es sobre gestión directiva que hace referencia a la gestión de la organización y a la delegación de funciones ejecutivas y operativas. En cuanto a organización se hicieron dos preguntas la primera de estructura

organizacional y la segunda sobre procesos en donde se tocan aspectos de cómo la empresa cuenta con procesos estandarizados y manuales de funciones y procedimientos. En dirección. La primera pregunta es sobre toma de decisiones y quienes se hacen partícipes en la organización. La segunda pregunta es sobre la motivación en cuanto a los empleados. En control se hizo una pregunta sobre control gerencial que hace referencia a los indicadores y cuadros de mando integral con que cuenta la empresa

El segundo factor es Gestión de mercados, se empieza con investigación en donde la pregunta se enfoca en la investigación de mercados que hace la empresa. En cuanto a marca la pregunta habla del proceso de gestión de marca de los productos y el registro de ella. En mezcla de mercado se hicieron 6 preguntas la primera sobre estrategia de marketing en donde se tocan aspectos sobre canales de ventas , promociones y experiencias positivas que aseguran la venta. La segunda estrategia de precios se habla de como se fijan los precios de acuerdo al mercado o las necesidades .la tercera estrategias de distribución habla de lo que se hace para llegar a la venta e interactuar con los clientes. La cuarta estrategia de comunicación donde habla de las acciones publicitarias que responden a un plan de medios. La quinta Estrategia de ventas se habla de los canales que utiliza la empresa y si es participe de ferias y eventos y la sexta estrategia de servicios que trata de la atención al cliente y el acompañamiento después de la venta.

En cuanto a CRM se hizo una sola pregunta de gestión de clientes que habla sobre la información acerca de los clientes con que cuenta la empresa. En E-commerce se habla de estrategias online con las que cuenta la empresa para el fortalecimiento de la imagen y relación con los clientes. En comercio internacional la pregunta hace referencia a las estrategias de internacionalización que realiza la empresa.

El tercer factor es gestión de la producción en donde se comienza hablando de gestión de aprovisionamiento y la pregunta hace referencia a las alianzas estratégicas que se hacen con los proveedores. En gestión de inventarios la pregunta habla sobre el software con que cuenta la compañía. En gestión de la producción se habla de los planes que responden a las estrategias de la organización. En control de calidad la pregunta habla

sobre los sistemas de gestión con que la empresa cuenta. En SGC trata sobre la gestión de la calidad de como se monitorean dichos sistemas.

El cuarto factor que se introdujo es Gestión humana donde la primera pregunta hace referencia a todo aquello que la empresa desarrolla para la dirección de personas , la segunda pregunta es sobre capacitación de personas y las políticas de trabajo que se realizan para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos del personal, la tercer pregunta habla sobre evaluación y los sistemas de valoración y reconocimiento permanente que la empresa realiza. La cuarta habla sobre Gestión de la compensación y las compensaciones no monetarias con que el personal cuenta y la quinta es sobre Gestion de salud y seguridad en el trabajo y todo aquello con lo que la compañía cuenta para velar por el bienestar de sus colaboradores

El quinto Factor Gestión Financiera la componen cuatro preguntas donde la primera habla sobre los informes financieros y el uso de estos para la toma de decisiones. La segunda es sobre gestión de financiación es decir las fuentes a la que la compañía acude para pedir créditos. La tercera gestión de presupuestos y de si la empresa lo hace parte de su estrategia organizacional o no .y la cuarta sobre rentabilidad y gestión de los excedentes y si la rentabilidad a respondido a los planes estratégicos

El sexto factor gestión tecnológica e innovación la componen cuatro preguntas la primera sistemas internos de información y de cómo se registra la información en las bases de datos , la segunda sobre gestión de tecnología aplicada a la producción y los equipos que se usan. La tercera sobre gestión de la innovación y de cómo se usan los resultados de las investigaciones y la cuarta pregunta habla sobre gestión de la propiedad intelectual en donde se refiera a los registros industriales o patentes con que cuenta la compañía

El sexto factor Gestión sostenibilidad posee 3 preguntas la primera sobre gestión ambiental y lo que la empresa hace para mitigar la contaminación, la segunda responsabilidad empresarial y actividades que se realizan para el mejoramiento social y por ultimo gestión de los interesados que se refiere a los procesos que se realizan para el fortalecimiento con algunos grupos de interés

El modelo para la modernización de la Gestión de las Organizaciones MMGO

considera la gestión interna de la organización y su relación con sus grupos de interés para establecer los factores de la sostenibilidad. Tal modelo MMGO es la herramienta de identificación de elementos de gestión sostenible. El modelo MMGO es una herramienta de mejoramiento que ofrece a los empresarios PyMES colombianos un paquete de herramientas prácticas que le permiten analizar rápidamente la situación de su empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables competitivas 18 de la organización tales como su direccionamiento estratégico, la gestión de la información, la innovación y el conocimiento, las finanzas y el mercadeo, entre otras.

### **7.3 Elementos comunes en la gestión de las empresas**

En los resultados obtenidos en la investigación se encontraron factores que son comunes en las empresas del sector estudiado, en los que encontramos que hay aspectos con polaridad positiva y con polaridad negativa, los cuales hacen referencia al grado de profesionalismo en que se encuentra la empresa, el estadio uno y dos hacen referencia a un nivel bajo (mínimo y regular) y los estadios 3 y 4 hacen referencia a un nivel alto (aceptable y bueno).

Los factores comunes con polaridad positiva son tenidos en cuenta para analizar y determinar herramientas de gestión que son utilizadas por la mayoría de las empresas del sector y cabe resaltar cada una de las herramientas más utilizadas e importantes.

La planeación estratégica ha contiene dos aspectos que tienen polaridad positiva que son la dirección estratégica y la gestión directiva, para las empresas del sector en cuanto a dirección estratégica el 31,8% ejecutan y controlan el plan estratégico, el 27,3% de las empresas tienen un plan estratégico y dicho plan está divulgado a la compañía, el 18,2% de las empresas consideran que cuentan con un plan estratégico y el 13,6% de las empresas existen líneas como misión y visión que son conocidas por la dirección de la empresa. Esto nos muestra de forma clara que en las empresas del sector primario se hace un trabajo de direccionamiento estratégico..

El aspecto de dirección estratégica fue uno de los ítems de la planeación estratégica que se encuentra con polaridad positiva o que su nivel de profesionalismo es bueno. Ven la dirección estratégica como una herramienta que les ayuda a orientar la organización hacia el logro de sus objetivos, organizaciones en las que hay un plan estratégico dentro de la compañía, el cual se cumple y se controla. (Ver grafica #1).

En cuanto a la gestión directiva la polaridad es positiva, se considera que la gerencia debe estar encargada de la gestión de la empresa, un 22,7% de las empresas del sector consideran que la gerencia debe estar encargada estrictamente de la gestión de la organización y se debe delegar las funciones ejecutivas y operativas, en el 31,8% de las empresas la gestión directiva se enfoca en las labores administrativas y ha delegado la operación, en el 27,3% de las empresas expresaron que la gerencia está encargada del control operativo de la empresa, y las tareas administrativas no son realizadas por la gerencia, y en el 18,2% de las empresas restantes la gerencia está enfocada a las tareas operativas diarias, la gerencia esta realizando tareas netas de la operación de la empresa. Para este aspecto de la gestión administrativa encontramos que es de polaridad positiva, que más del 54% de las empresas del sector primario están enfocando la gerencia de la empresa hacia la gestión administrativa y han delegado el 100% de las tareas operativas, enfocando la gerencia hacia labores ejecutivas.



**Grafica 45. Gestión administrativa**

El aspecto de la comunicación tiene polaridad positiva, nos resalta que es una labor que se está haciendo en los estadios 3 y 4 de forma no empírica. Para el 31,8% de las empresas del sector en la ciudad de Villavicencio la comunicación se realiza mediante un sistema de información formalizado y que cuenta con evidencias permanentes internas, se maneja la información sistematizada con un alto grado de aplicación tecnológica, para el 22,7% de las empresas existe un sistema formalizado de comunicación que es principalmente escrito y se lleva evidencias en carpetas físicas, para el 31,8% de las empresas la comunicación se realiza de manera oral y en casos especiales se hace de forma escrita, no cuentan con sistemas de comunicación formalizados, y para el 18,3% de las empresas restantes la comunicación se hace de acuerdo a las necesidades y se hace de manera oral, no se cuenta con sistemas establecidos para la comunicación y no creen que contar con un sistema de comunicación efectivo genera beneficios en la gestión de la organización. Para más del 54% de las empresas del sector la comunicación se hace por medio de sistemas formalizados por medios digitales con los que se facilita la gestión de las

evidencias, es un proceso que es tomado de forma seria y responsable por las empresas. (ver grafica 45).

La gestion de mercados en las empresas del sector primario se encuentra en polaridad negativa, de los 11 aspectos que se investigaron 10 se encuentran por debajo de la mediana (2,50) lo que indica que las empresas del sector no estan realizando juiciosamente actividades de la gestion de mercados como investigacion de mercados, gestion de la marca, gestion de los clientes. El aspecto con polaridad positiva es la estrategia de servicio, para las empresas del sector la relacion con los clientes, acompañarlos, asesorarlos, contar con canales para la atencion de los clientes es la tarea fundamental para la gestion de mercados. El 36,4% de las empresas se esmeran por resolver conflictos y garantias con los clientes, seguido del 31,8% de las empresas en las que se acompaña al cliente despues de las ventas. (ver grafica 46)



Grafica 46.Estrategia de servicios

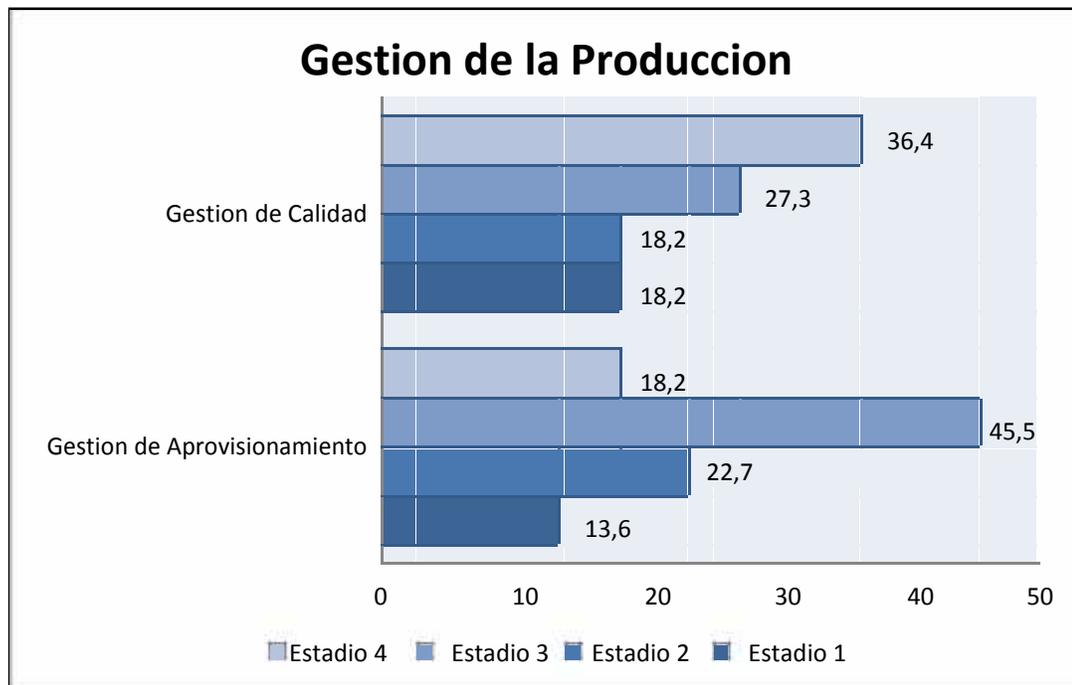
La gestión de la producción en las empresas del sector primario o primario es importante, debido a que se planea como se desarrolla la producción o extracción de un bien en un periodo de tiempo y se debe prever en todos los aspectos que giran en torno de esta actividad, materia prima, la calidad en los procesos, inventarios, definición de los proveedores, tiempos estimados, la planeación no adecuada o ajustada a la realidad puede acarrear problemas a la empresa traducidos en tiempos de disponibilidad del producto, en

calidad del producto y demás inconvenientes que acarrea una mala gestión de la producción.

En la investigación se halló que las empresas del sector en cuanto a la producción están enfocadas en la gestión de la calidad y en la gestión de aprovisionamiento. La gestión de la calidad es un aspecto con polaridad positiva lo que nos indica que en las empresas del sector primario o primario de Villavicencio están produciendo bajo sistemas estandarizados de calidad. El 36,4% de las empresas monitorean la calidad bajo sistemas estandarizados, lo que nos indica que los procesos de las organizaciones están monitoreados bajo sistemas de calidad. Para el 27,3% de las empresas la calidad se monitorea de forma esporádica, se establecen políticas de calidad y se hacen revisiones esporádicas atendiendo a intervalos de tiempo o de cantidad definidas por las personas responsables.

En cuanto a la gestión de aprovisionamiento el 45,5% de las empresas expreso que se tienen acuerdos de compra con proveedores seleccionados de forma estratégica y que responden de manera oportuna a las necesidades de la empresa, lo que nos indica que los proveedores deben desarrollar sus operaciones de manera eficiente, cumpliendo con los requerimiento de las organizaciones y se evidencia la importancia de la función que desempeñan estos actores del proceso de las empresas. (Ver grafica 47).

Para el 22,7% de las empresas los proveedores son seleccionados de acuerdo a la calidad y cumplimiento. El cumplimiento es una característica presente en los dos aspectos que sobresalen en la gestión de aprovisionamiento, nos indica que las empresas están dispuestas a contratar con proveedores que respondan de manera eficaz a las necesidades, teniendo en cuenta los precio y la calidad de los insumos que proveen. (Ver grafica 47).

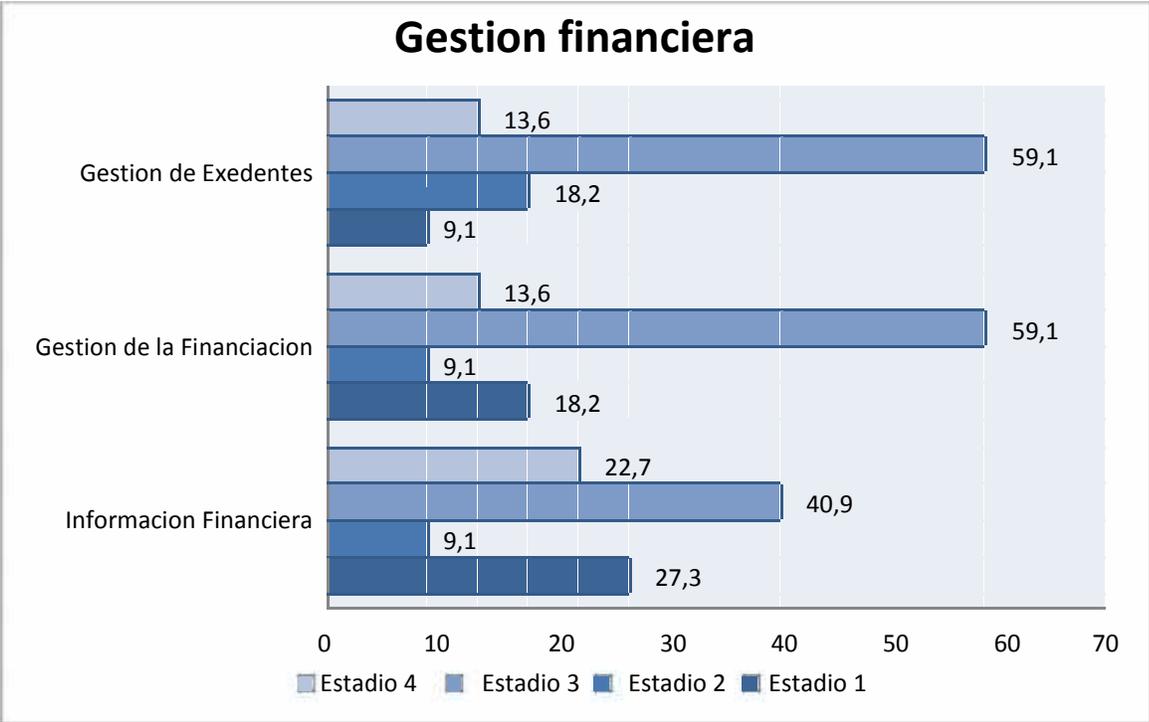


**Grafica 47. Gestión de la producción**

La gestión financiera en las organizaciones tiene un alto valor, es como las empresas manejan, utilizan, le dan uso a los recursos que la misma ha captado por medio de sus actividades comerciales. En este aspecto analizamos como las empresas están llevando a cabo el manejo de la información financiera, cuales son las principales fuentes de financiación, en cuanto a presupuestos y acerca de la rentabilidad que tiene la empresa.

En cuanto la gestión de los informes financieros el 40,9% de las empresas del sector primario de Villavicencio están en el estadio 3, soporta la toma de decisiones en los estados financieros, se basan en análisis que se hacen a los estados financieros para determinar qué curso debe tomar la empresa, seguido del 27,3% de las empresas están en el estadio 1 las cuales no llevan un buen manejo de registros financieros y ellos conocen sus ingresos y egresos esporádicamente, se registra los movimientos de ingresos y egresos de forma básica y no se elaboran estados financieros. El 22,7% de las organizaciones están en el estadio 4, el nivel profesional en cuanto al manejo de la información financiera, los estados

financieros son usados como insumos para la toma de decisiones y cuentan con un modelo que cumple con las normas internacionales de información financiera NIIF. (ver grafica 48)



Grafica 48.Gestión financiera

La gestión de la financiación en las empresas del sector está basada principalmente en la financiación a partir del crédito financiero, el 59,1% de las organizaciones que las entidades financieras son las principales fuentes a las que acuden cuando a temas de financiación se trata, seguido de 18,2% de las empresas expresaron que la principal fuente de financiación son los socios y que no acuden a las instituciones financieras. El 13,6% acuden y buscan créditos de fomento y/o créditos gubernamentales para la financiación de las empresas. (Ver grafica 49)

La gestión de los excedentes o la rentabilidad en las empresas del sector. El 59.1% de las organizaciones expresaron que la rentabilidad ha sido satisfactoria. Esto nos muestra que las organizaciones están haciendo una buena gestión comercial y financiera. Para el 18,2% de las organizaciones expresan que la rentabilidad no ha sido la esperada, consideran que deben tomar medidas para ajustar temas financieros y comerciales. En cuanto al primer

estadio 9,1% de las empresas afirman que no conocen sus niveles de rentabilidad. (Ver gráfico 49)



**Grafica 49. Gestion de la información**

La gestión de la información en las empresas del sector primario de Villavicencio se realiza de forma sistemática y digital, el 68,2% de las organizaciones registra su información en bases de datos internas, el manejo efectivo de la información es una herramienta importante para la toma de decisiones en una organización, contar con información oportuna y organizada facilita la gestión en las organizaciones. Pata el 18,2% de las organizaciones coinciden en que utilizan medios digitales para almacenar información, estos datos se llevan en office de forma organizada. El 9,1% indica que la información se maneja en carpetas físicas y el 4,5% de las empresas registran manualmente la información.

Los factores con polaridad negativa son de interés para el análisis de los resultados, porque son aspectos comunes en las empresas del sector pero con polaridad negativa lo que hace un llamado de atención y nos muestra en que aspectos las empresas están fallando y deben empezar a tomar acciones para corregir los resultados en esas áreas de gestión.

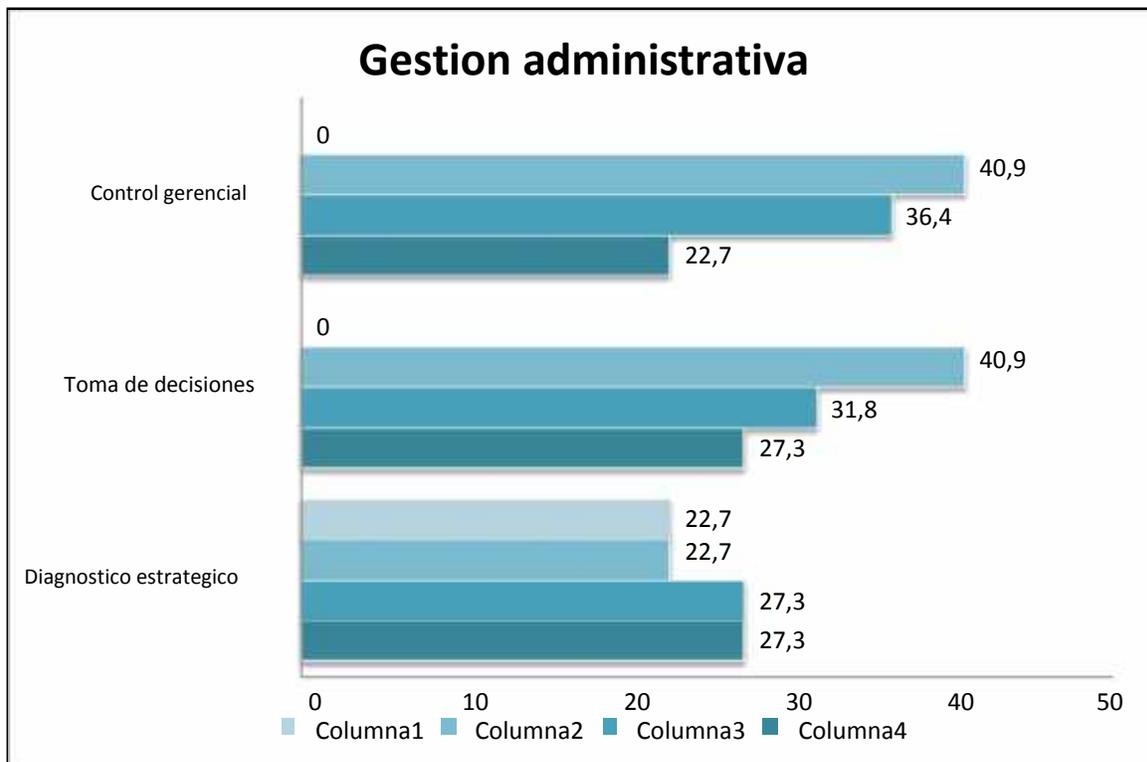
En el análisis de los resultados notamos que hay factores con polaridad negativa en los aspectos como diagnóstico estratégico, dirección, control gerencial, investigación de mercados, estrategias de precios, estrategia de ventas, gestión de la producción y gestión ambiental.

El diagnóstico estratégico es una herramienta importante para el momento de la planeación, las empresas hacen diagnósticos internos y externos con el fin de saber cómo se encuentra el entorno dentro de la empresa y el entorno exterior de la empresa, después de eso se toman decisiones y se planea dependiendo de los resultados del diagnóstico. En la investigación encontramos que las empresas del sector primario en Villavicencio se encuentran en niveles inferiores en este aspecto. El 27,3% de las organizaciones están en el estadio 1, esto nos indica que a las empresas no está interesada en conocer el entorno que la rodea, como se están portado los aspectos macro en una región o en una ciudad, No hacen diagnóstico estratégico y están interesados principalmente en hacer las tareas internas de la mejor manera. Otro 27,3% de las empresas está en el estadio 2, lo que nos indica que las empresas ya están un poco más abiertas a hacer un diagnóstico, han investigado el entorno y la competencia, lo que les da una idea de cómo está el entorno en que se encuentran, pero no lo hacen para que sea un insumo para hacer planes estratégicos sino para tener conocimiento acerca del medio. El 22,7 se encuentra en el estadio 3, ya en este estadio nos indica que estas empresas han hecho un diagnóstico detallado del entorno, conocen el medio en que están operando pero no lo usan para la planeación estratégica. El 22,7% restante está en el estadio 4 y han realizado diagnósticos con el fin de encontrar información del entorno y utilizar dicha información para hacer una planeación soportada en datos reales. (Ver figura 49)

Otro factor con polaridad negativa dentro de la gestión administrativa es la toma de decisiones dentro de las organizaciones, un tema que genera controversia acerca de si las decisiones deben estar centralizadas en la gerencia o hasta qué grado se le puede delegar decisiones a los miembros de las organizaciones que no hacen parte de la gerencia.

En la investigación se encontró que el el 40,9% de las empresas están en el estadio 3, en las que las empresas consideran que los trabajadores pueden hacer parte de los procesos de toma de decisiones mediante juntas de participación en las que se tiene en cuenta sus ideales y opiniones. Para el 31,8% de las empresas están en el estadio 2 en donde los mandos medios toman decisiones e informan a la gerencia, una medida delega cierto grado para que los mandos medios tomen decisiones operacionales en los que no se vean comprometidos factores de producción y demás que puedan causar demoras en la empresa. El 22,7% de las empresas toman las decisiones en la gerencia, consideran que las decisiones no pueden ser delegadas y que la administración centralizada genera mas control sobre la empresa.

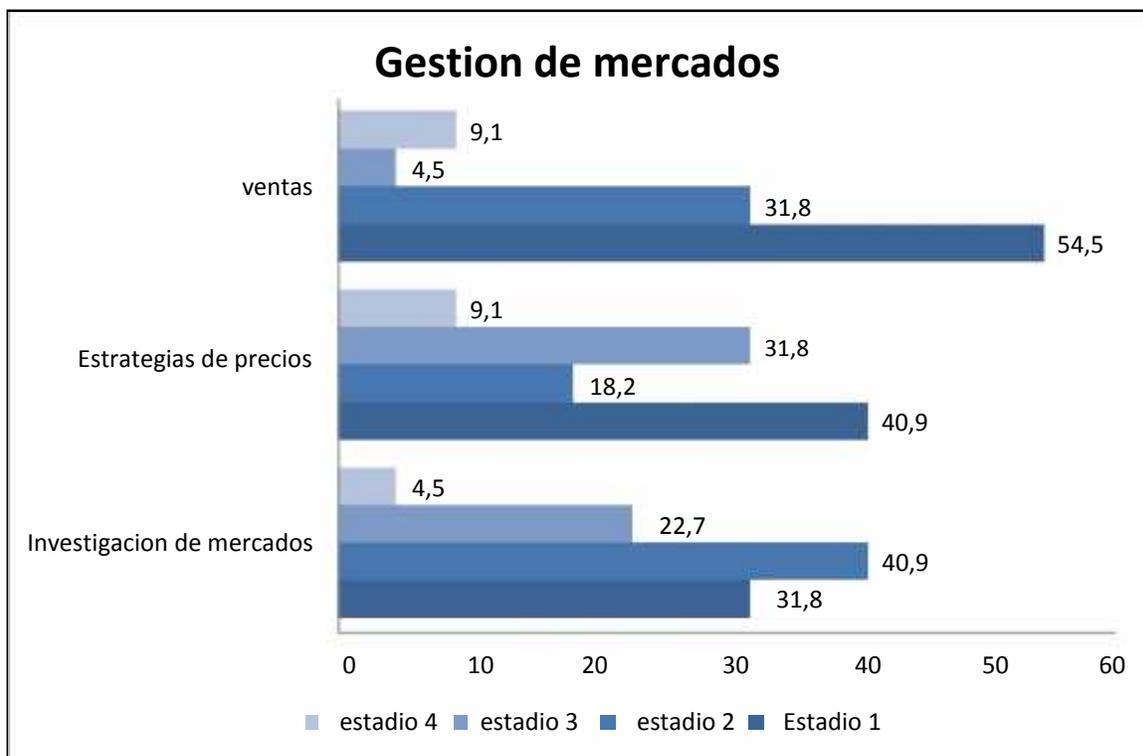
En cuanto al control gerencial las organizaciones generan mecanismos para controlar la empresa de manera oportuna, hay herramientas de control que facilitan la gestión en las organizaciones. En el estadio 3 se encuentra el 40,9% de las organizaciones las cuales cuentan con indicadores en todas las áreas de la empresa, de esta forma pueden monitorear mediante el cumplimiento de los logros establecidos el desempeño de cada área, el 36,4% de las empresas están en el estadio 2 lo que indica que se tienen indicadores con el fin de monitorear algunas áreas o departamentos dentro de la empresa, áreas de interés como producción, ventas, financiera y el 22,7% restante de empresas afirman que usan los indicadores de forma esporádica en la gestión, lo hacen en diferentes ocasiones con el in de obtener información que requieren. (Ver grafica 50)



**Grafica 50. Factores con polaridad negativa de la gestión administrativa.**

La gestión de mercados en las empresas del sector primario tiene tres factores con polaridad negativa que son: gestión de ventas, estrategia de precios e investigación de mercados.

La gestión de ventas indica que la empresa no realiza mayor esfuerzo para vender sus productos. En el primer estadio revela que el 54,5% de las empresas del sector solo usan sus canales de venta tradicionales para interactuar con nuevos públicos, no hay acciones más allá de los puntos ya establecidos de ventas para relacionarse y vender a nuevos clientes. El 31,8% de las empresas van más allá de los puntos fijos ya establecidos para la venta y participan ocasionalmente de muestras ferias y eventos, el 4,5%



**Grafica 51. Factores con polaridad negativa de la gestión de mercados**

En cuanto a las estrategias de precios en las empresas del sector primario están en un 40,9% en el primer estadio, lo que indica que las empresas definen el precio de sus productos en base al cálculo de los costos, las empresas que se encuentran en este estadio no se basan en ningún otro factor que consideren importante para la definición de sus precios como podrían ser los precios promedio del producto en el mercado o lo que los compradores estarían dispuestos a pagar por esos productos. Seguido del tercer estadio con un 31,8% de las empresas las que consideran que los precios que ellos dan responden a las necesidades y posibilidades del mercado, en este estadio las empresas contabilizan sus costos por necesidades informativas y evalúan que tanto estarían dispuestos a pagar los compradores por su producto. Seguido del segundo estadio que indica que el 18,2% de las empresas del sector primario calculan sus costos y en base a estos costos y a los precios del mercado definen sus precios, hacen una exploración de mercado con el fin de determinar el precio en que se está tranzando dicho producto. El 9,1% de las empresas se encuentran en el estadio 4 en las que la fijación de los precios se realiza de forma diferenciada para diferentes nichos de mercado, dependiendo de qué rol desempeña la persona que va a comprar sus productos, ya sea un distribuidor o un consumidor final.

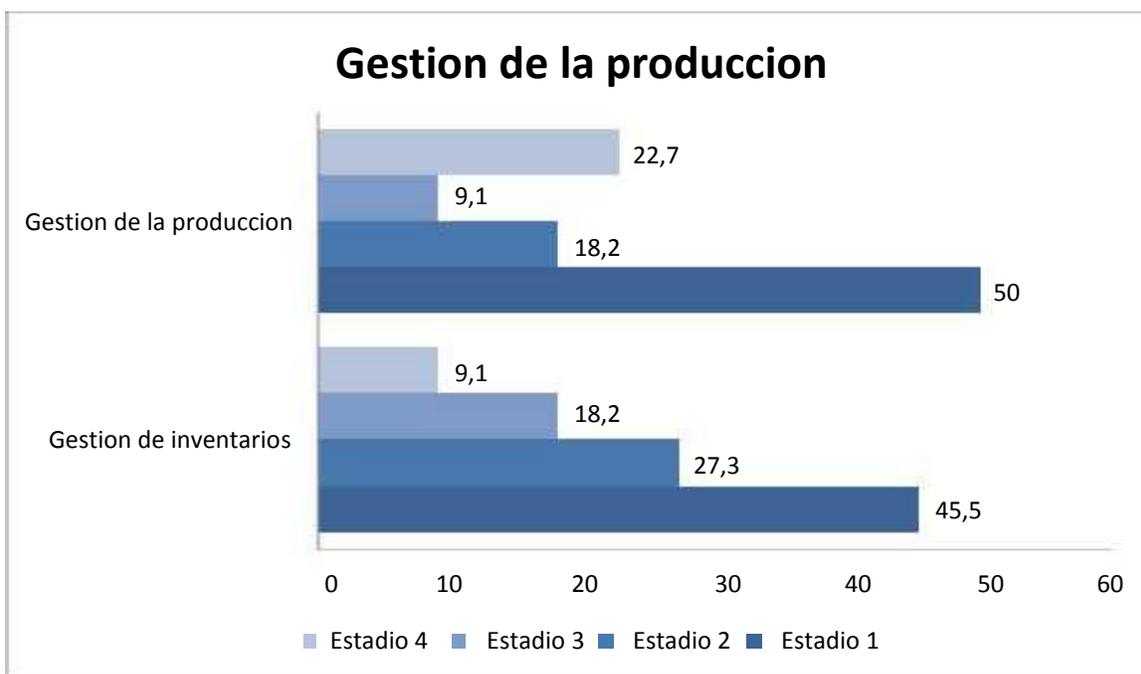
En cuanto a la investigación de mercados las empresas del sector primario en la ciudad de Villavicencio se encuentran en un nivel negativo en este tema, el 72,7% de las empresas se encuentran en el estadio 1 y 2. Las empresas han descuidado esta área funcional de suma importancia dentro de las organizaciones. El 40,9% de las empresas están en el estadio 2 lo que indica que las empresas monitorean las tendencias del mercado y tiene en cuenta la experiencia para tomar decisiones. Se hacen pequeñas exploraciones con el fin de detectar datos puntuales de algunas empresas que se consideren importantes analizar más no de todo el mercado. Seguido del 31,8% de las empresas que están en el estadio 1 las cuales consideran no importantes la investigación de mercados y las decisiones son basadas en la experiencia de las organizaciones. Seguido del 22,7% de las empresas que están en el estadio 3 las cuales consultan estudios de mercado de empresas similares o estudios sectoriales para la toma de decisiones, se basan en lineamientos externos, en perspectivas de resultados de investigaciones dirigidas por otras organizaciones para analizar y hacer la toma de decisiones basados en estos. Y en el estadio 4 el 4,5% de las empresas afirman que realizan investigaciones periódicamente para la toma de decisiones. (Ver grafica 51)

La gestión de la producción en las organizaciones del sector primario es una actividad clave para la empresa, planear la forma en que la empresa va a producir determinado producto se convierte en un eje central para la sostenibilidad de las mismas.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación se determinó que las empresas del sector primario tienen falencias en dos aspectos en temas de producción, la gestión de la producción y la gestión de los inventarios.

En la gestión de la producción se determinó que las empresas no planean su producción, en el estadio uno se encontró que 11 empresas que corresponden al 45,5% no cuentan con un plan diseñado en el que se plantea la producción de un periodo determinado de tiempo y en el cual la dirección estima la producción o prestación del servicio por la experiencia que se tiene, seguido del estadio 4 en el que 5 empresas que representan el 22,7% de las organizaciones en el que para estas organizaciones el plan de producción responde a la estrategia de la organización, en este estadio 5 empresas aplican la planeación de la producción de una forma profesional. En el estadio dos se encontró que 4 empresas

que corresponden al 18,2% del total de la muestra planean la producción en base a información sobre el mercado, determinan cantidades dependiendo de diferentes variables que las empresas consideran al momento de hacer el análisis sobre el cual se hará la planeación, y en el estadio 3 se encontró que 2 empresas que representan el 9,1% del total de la muestra, en estas empresas existe un plan de producción o servicio anual soportado en información sobre el mercado y las materias primas. Estas empresas planean tomando como base información real del mercado con el fin de hacer una estimación acertada. (ver grafica 52)

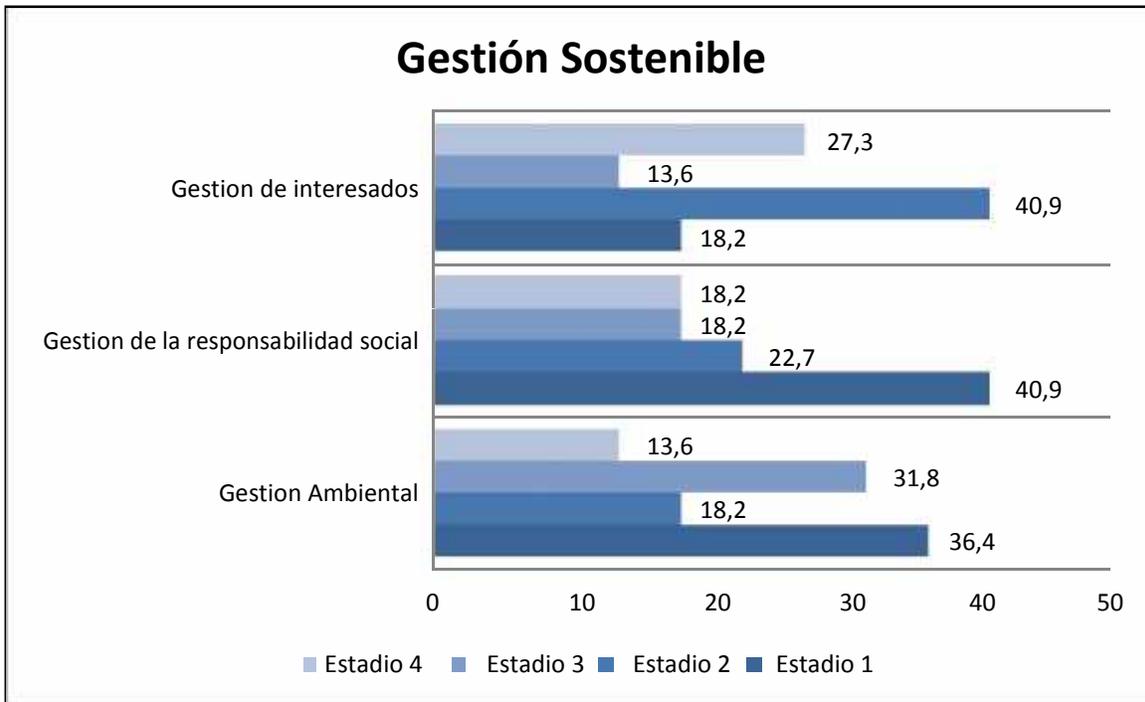


**Grafica 52. Gestión de la producción**

La gestión de los inventarios es una actividad importante en las empresas del sector primario. Uno de los procesos en las organizaciones es la producción, para ello las compañías deben contar con volúmenes mínimos requeridos de materias primas y materiales indirectos, deben gestionar de manera adecuada la administración de los inventarios con el fin de tener niveles óptimos almacenados y que la producción no tenga que parar su operación por falta de materias primas. Hay distintos sistemas de administración de inventarios que pueden ser usados por las empresas con el fin de tener un adecuado control y administración eficiente en los inventarios.

En el análisis de la investigación se determinó que las empresas del sector primario de la ciudad de Villavicencio no realizan una buena gestión en la administración de sus inventarios, se encontró que 10 empresas que equivalen al 45.5% de la muestra, la gestión se limita a la recompra de los insumos cuando se disminuye el inventario, seguido de 6 empresas que representan el 27,3% de la muestra y en que la gestión de sus inventarios es un poco más técnica, organizaciones que manejan un Kardex y se revisan sus niveles para la recompra, utilizan un sistema básico para gestionar sus inventarios. Se encontró que 4 empresas que equivalen al 18,2% de la muestra gestionan los inventarios por medio de un software dentro de la compañía, que facilita, ayuda y es más eficiente para el control de los inventarios. En el estadio 4 se determinó que dos empresas que representan el 9,1% de la muestra, en las que existe una política de compras soportada en el control digital de inventarios. Se observó que las empresas del sector no realizan buena gestión de inventarios. (Ver grafica 52)

El concepto de sostenibilidad empresarial en términos de perdurabilidad se compone de la responsabilidad ambiental, la responsabilidad social y la gestión de los interesados, en la investigación se descubrió que las empresas tienen factores con una negatividad notable en este tema, factores como gestión ambiental, gestión de la responsabilidad social, gestión de interesados que tienen polaridad negativa.



**Grafica 53. Gestión sostenible**

En la gráfica 9 se planteó la gestión sostenible en la que se analizó la gestión de interesados, la gestión de la responsabilidad social y la gestión ambiental. En cuanto a la gestión de interesados las empresas del sector primario de la ciudad de Villavicencio mostraron una gestión negativa, 13 compañías que representan el 59,1% de la muestra de consideraron que las empresas tienen y reconocen que actores externos participan de forma indirecta en sus procesos y algunas de ellas ya han identificado sus grupos de interés, 3 empresas en el estadio 3 que representan el 13,6% de la muestra han realizado procesos de fortalecimiento con algunos de sus grupos de interés, lo que mostro que las empresas entienden que hay stakeholders que interactúan con la compañía y que contribuyen al cumplimiento de las tareas de la empresa. En el estadio 4 6 empresas realizan un proceso formal en el que se mantiene una relación con los grupos de interés, se gestiona de manera eficiente las relaciones con estos grupos.

En cuanto a la gestión de la responsabilidad social las empresas del sector primario mostraron una negativa en su gestión, 9 empresas que representan el 40,9% de la muestra afirmaron que la empresa cumple con la normatividad vigente en estos temas, 5 empresas

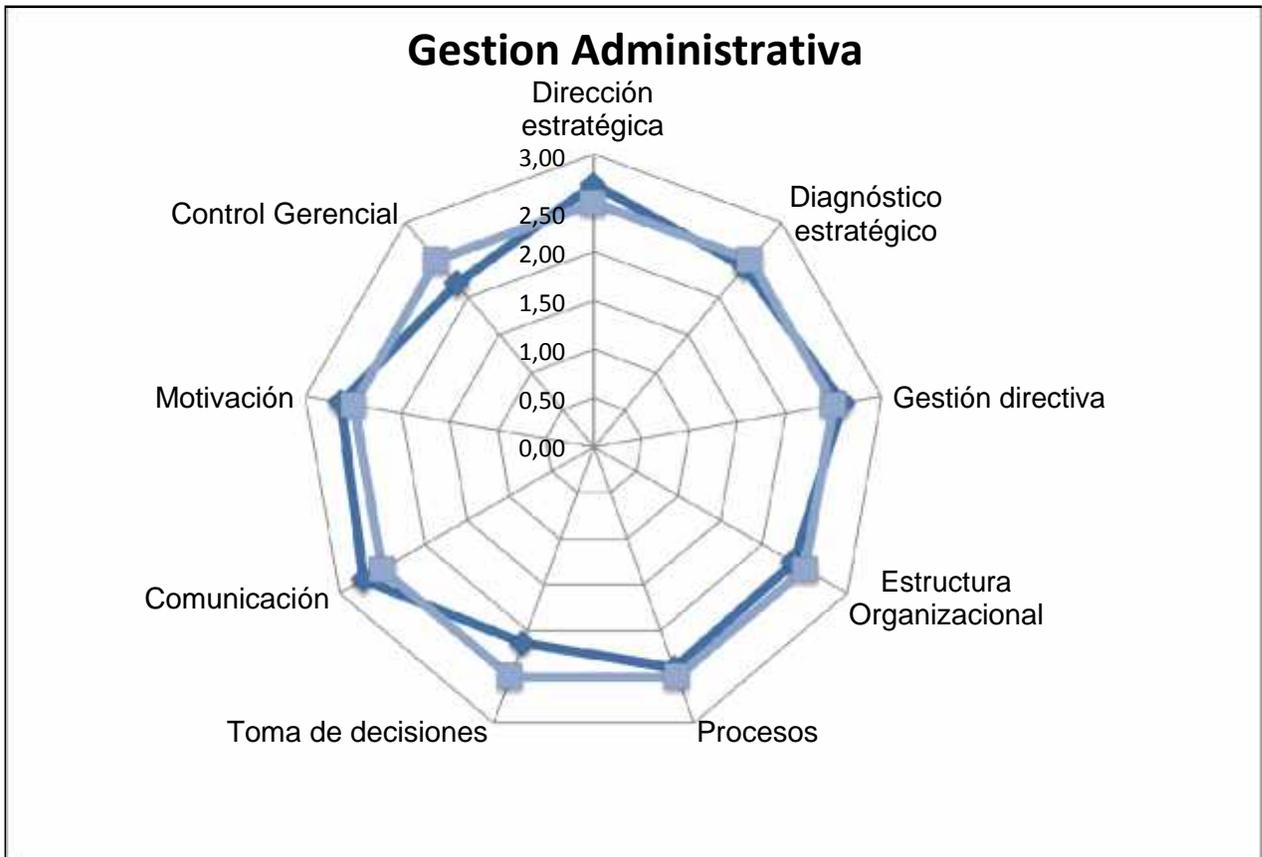
que representan el 22,7% de la muestra afirmaron que participan esporádicamente en algunas actividades de mejoramiento social y que se vinculan en diferentes actividades con el fin de generar bienestar a diferentes grupos sociales. Se determinó que el 62,6% de las empresas se encuentran en niveles de desarrollo y profesionalismo 1 y 2. 4 empresas que representan el 18,2% de la muestra afirman que la empresa participa activamente en algunas actividades de mejoramiento social, estas empresas promueven actividades con el fin de generar bienestar a la sociedad y lo hacen de forma seguida y el 18,2% restante afirman que existe un programa de responsabilidad social empresarial en el que se contempla una serie de proyectos con el fin de brindar bienestar a la sociedad. Se observó que entre el estadio 3 y 4 8 empresas gestionan con interés la responsabilidad social empresarial.

En cuanto a la gestión ambiental las empresas del sector juegan un papel importante. Debido a que sus actividades principales pueden afectar de alguna manera el medio ambiente, las empresas deben buscar la forma de mitigar el impacto ambiental que generan. En la investigación se encontró que hay dos tendencias en este tema. En el estadio 1 y 2 8 y 4 empresas que representan el 54,6%, indicaron que la gestión ambiental es negativa, empresas en las que se conoce el destino de los residuos que son generados por sus actividades y otras en que cuentan con planes para mitigar el impacto que generan, un nivel de desarrollo en que faltaría más compromiso por parte de las empresas para tener buena gestión ambiental. En cuanto a las empresas que están en el estadio 3 y 4 se encontró que 10 empresas tienen un mayor compromiso con el ambiente, empresas en el que se tiene un plan para mitigar la contaminación que genera por sus actividades y otras empresas que están procurando o cuentan con sellos ambientales de responsabilidad ambiental que garantiza que en las empresas se llevan programas de gestión ambiental.

#### **7.4 factores de gestión determinantes de la sostenibilidad empresarial en la pymes en el sector agropecuario de Villavicencio.**

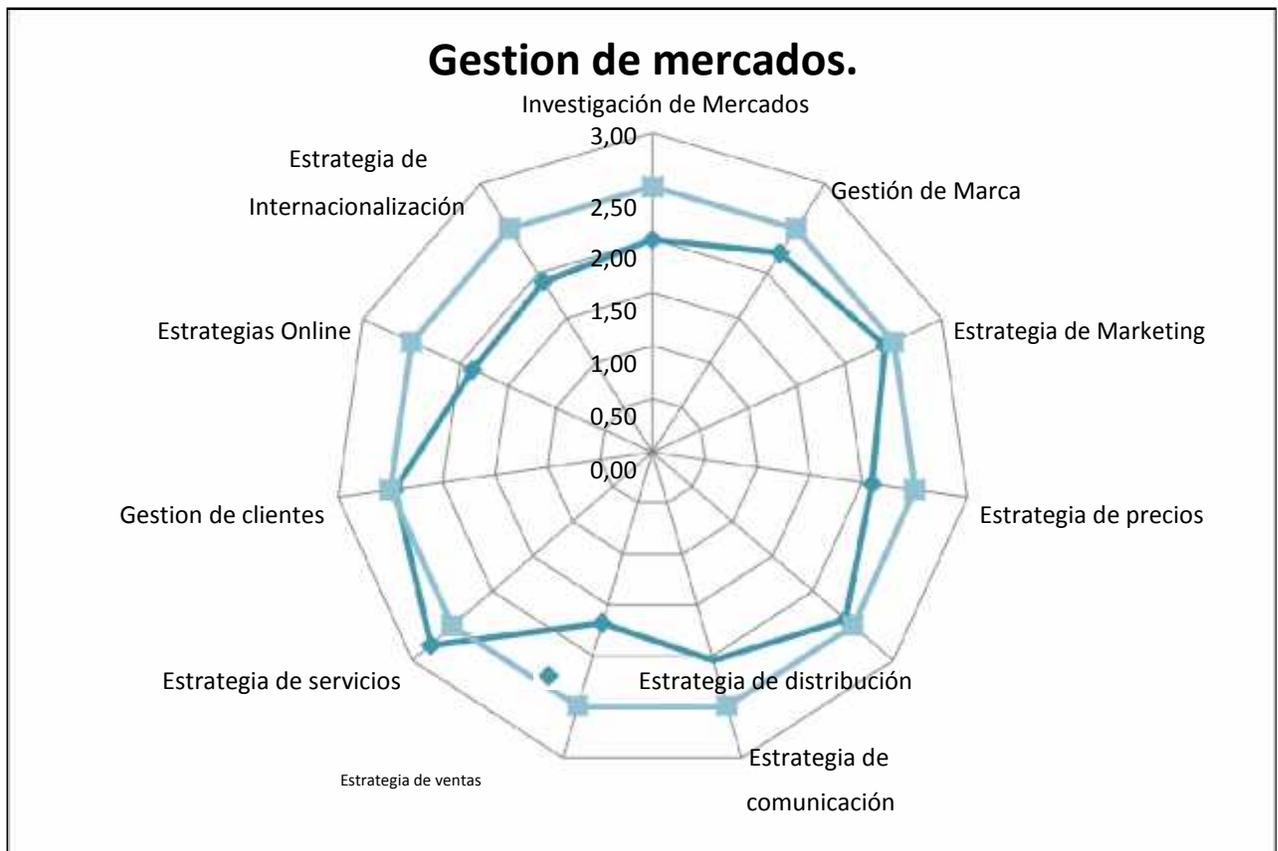
En el análisis de los resultados para la determinación de los factores de sostenibilidad se elige que el punto mínimo en nivel de desarrollo es 2.5 entendiéndose que los resultados superiores a este nivel pueden ser considerados factores y los resultados inferiores a este nivel no son considerados factores de sostenibilidad. Se realizó un análisis por cada dimensión de gestión en el que se tuvieron en cuenta todos posibles factores.

La gestión Administrativa de las empresas del sector primario en la ciudad de Villavicencio tienen carencias en esta dimensión, factores como el control gerencial, el diagnóstico estratégico, la toma de decisiones, la gestión de los procesos, la gestión de la estructura organizacional son factores con un nivel de desarrollo bajo con un nivel inferior a 2,5 por ende no son considerados factores determinantes de sostenibilidad. Las empresas han dedicado más tiempo en su gestión a actividades como la dirección estratégica, la gestión directiva, a la elaboración de canales de comunicación eficientes y a buscar y determinar formas adecuadas de motivación del personal, siendo estos factores determinantes de sostenibilidad. Las Pymes en su gestión administrativa se han enfocado en una dirección estratégica con una buena gestión directiva usando canales de comunicación adecuados y motivando a su personal de la mejor manera. (ver grafica 54)



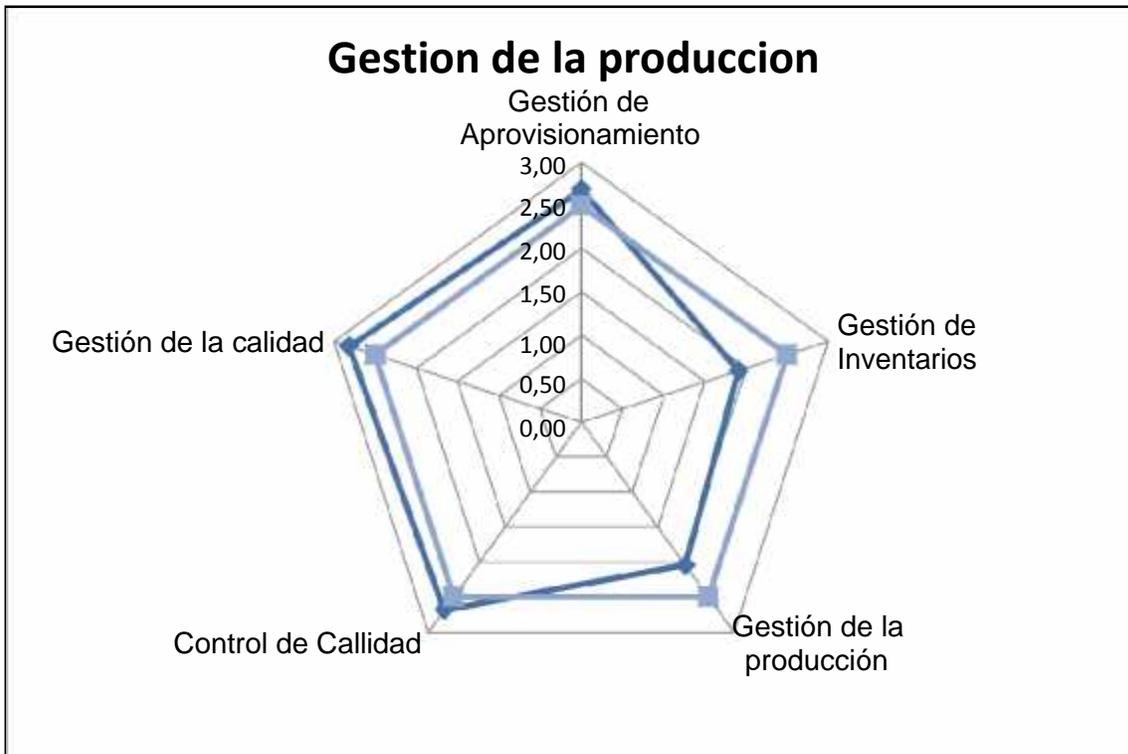
**Grafica 54. Grafico radial de la gestión administrativa**

En cuanto a la gestión de mercados las pymes del sector han mostrado una fuerte negativa en esta dimensión, La gestión de las relaciones con los clientes y la estrategia de servicios son los factores fuertes de esta dimensión, las empresas se han centrado en tener buenas relaciones con los clientes, tener bases de datos de ellos con el fin de facilitar los procesos de venta y fortalecer la estrategia de servicio, las pymes están interesadas en ofrecer una experiencia positiva a sus clientes. El nivel de investigación de mercados es bajo, las Pymes no tienen estrategias definidas o no fortalecidas en cuanto a la marca, a los precios, a las estrategias online, a las ventas y a las estrategias de comunicación. Se denota una tendencia a la implementación de estrategias de marketing, la gestión de marca, los precios y la distribución, se observaron estrategias débiles pero que antes no se habían implementado. (ver gráfico 55)



**Grafica 55. Grafico radial de gestión de mercados**

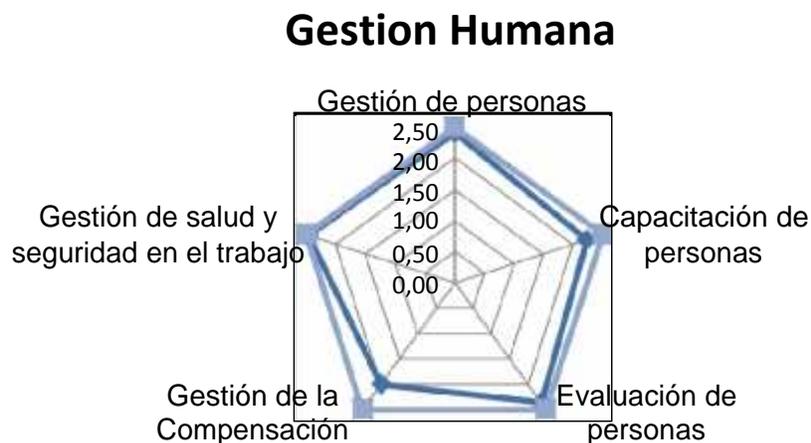
La gestión de la producción en las Pymes del sector cuenta con tres factores de sostenibilidad, la gestión de aprovisionamiento, la gestión de la calidad y el control de calidad. Las empresas cuentan con un nivel de desarrollo positivo en estos factores, las Pymes tienen acuerdos de compras con proveedores seleccionados de forma estratégica, 8 empresas del sector cuentan con sistemas de gestión de la calidad, lo que nos indica un alto nivel de desarrollo, un control estricto en los procesos de producción. La gestión de inventarios y la gestión de la producción no son consideradas factores de sostenibilidad por su bajo nivel de desarrollo. El proceso de producción en las Pymes de este sector es de importancia, son el eje central de estas empresas dada su naturaleza en el escalafón de la economía en que se encuentran. (Ver grafica 56)



**Grafica 56. Grafico radial de la gestión de la producción**

En la gestión de personas las pymes del sector muestran un nivel de gestión intermedio, que levemente supera el nivel de desarrollo de 2.5. Las pymes consideran realizar procesos de gestión de talento humano pero las actividades de este proceso no lo reflejan que se hace en un nivel de desarrollo superior a 2.5. En cuanto a la capacitación de personas existe un plan de capacitación donde se evalúa el desempeño de forma periódica las capacitaciones de hacen de forma breve sobre aspectos como historia, objetivos y funciones, en cuanto a la evaluación de personas las Pymes definen incentivos ocasionales para los trabajadores más destacados, mas no se hace una evaluación del desempeño en diferentes periodos de tiempo. Las Pymes cuentan con un área de recurso humano que maneja políticas de salud y seguridad en el trabajo.

La Gestión humana no es un factor determinante de sostenibilidad debido al bajo nivel de desarrollo en todos los aspectos de esta dimensión. (ver grafica 57)



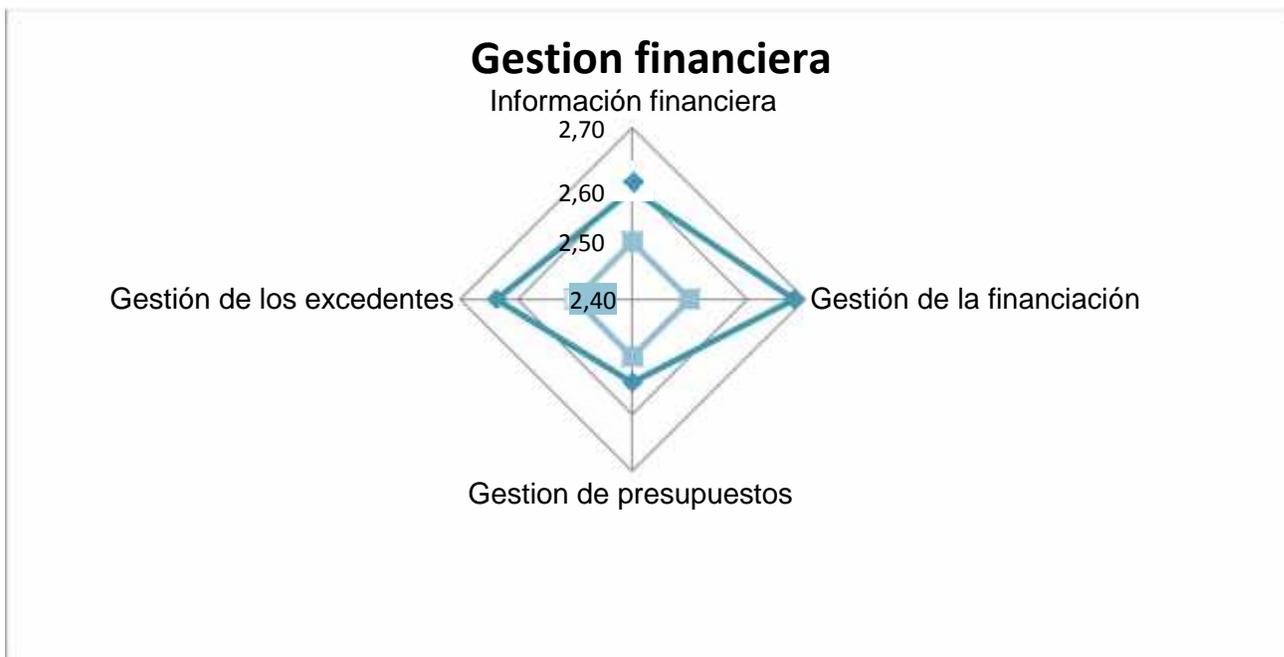
**Grafica 57. Grafica radial de la gestión humana**

La gestión financiera es considerada una dimensión determinante de sostenibilidad sus cuatro factores cuentan con un nivel de desarrollo alto, esto indica que las Pymes realizan una excelente gestión financiera, en cuanto a la gestión de la información financiera las empresas del sector se han mostrado organizadas en los estados financieros y basan la toma de decisiones en los informes financieros, en cuanto a las fuentes de financiación se mostró una buena gestión y se financian a través del crédito financiero. En los presupuestos las Pymes del sector elaboran un presupuesto para cada área de la empresa.

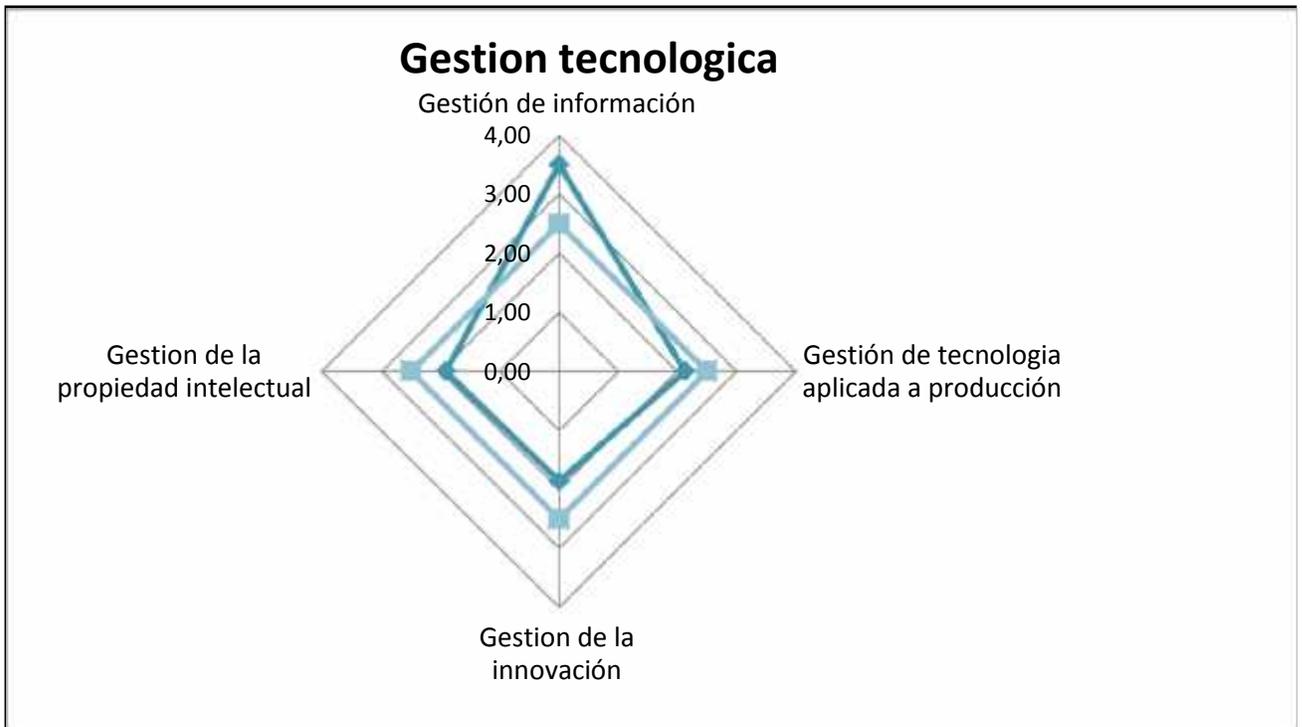
Las pymes del sector mostraron una gestión financiera organizada, esto da como resultado buenos niveles de rentabilidad, consideran que una buena gestión es fundamental para el resultado de la organización. (Ver grafica 58)

Las empresas del sector en cuanto a la gestión tecnología y de la innovación no están en un nivel de desarrollo alto, tres de los cuatro factores se encuentran por debajo del nivel de desarrollo planteado de 2.5. la gestión de la información es considerado un factor determinante de sostenibilidad, las empresas cuentan con sistemas internos de información para el almacenamiento y tratamiento de la información.

No son considerados factores de sostenibilidad la gestión de la tecnología aplicada a la producción debido a que las empresas en sus operaciones usan equipos con componentes electrónicos básicos, en cuanto a la innovación las empresas han realizado investigaciones pero aun no se desarrollan procesos o productos novedosos. En cuanto a la propiedad intelectual la empresa ha usado tecnología y conocimientos desarrollados por otros de acceso restringidos. Las empresas del sector no han desarrollado tecnología para aplicarla a sus procesos, un bajo nivel en esta área.



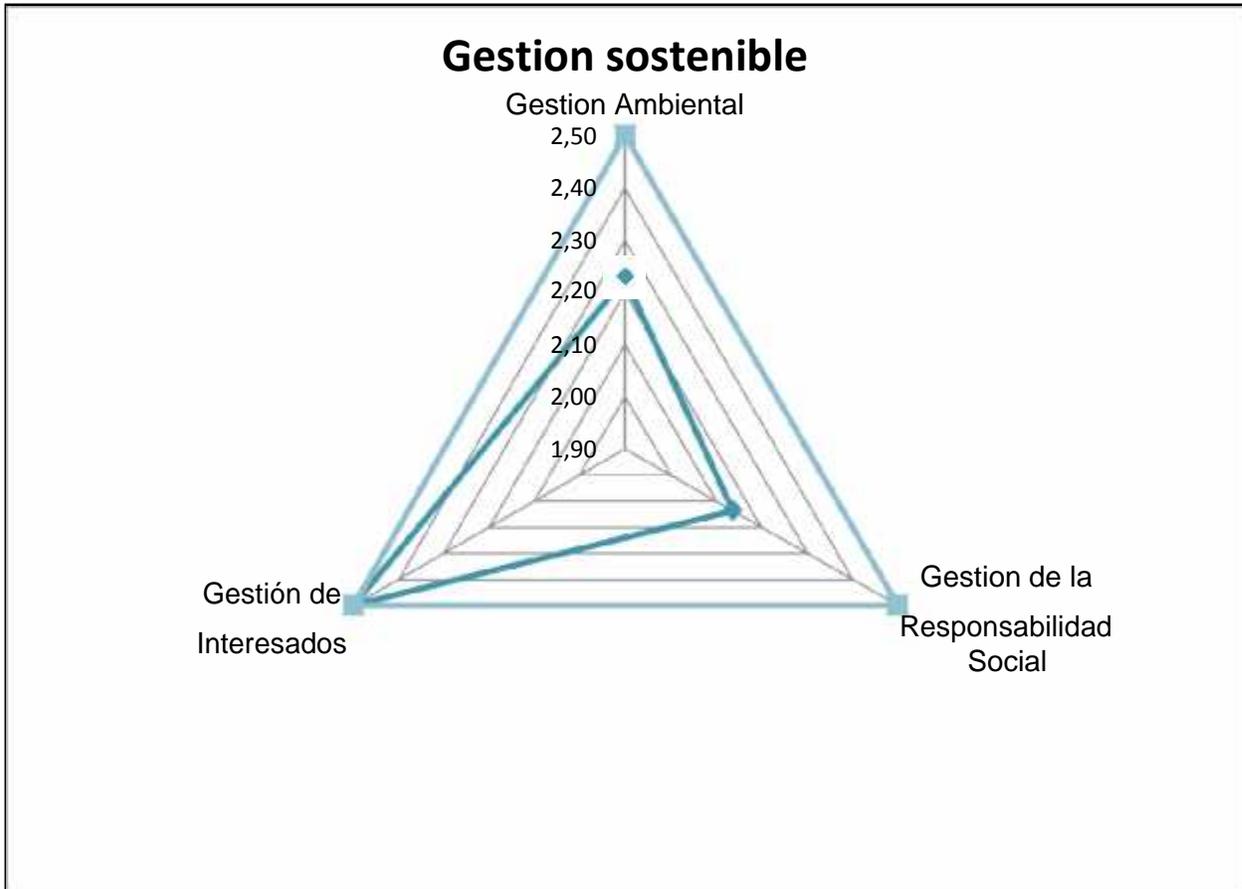
**Grafica 58.Grafico radial de la gestión financiera**



**Grafica 59. Grafica radial de la gestión de la tecnología y la información**

En la gestión sostenible las empresas del sector no cuentan con ningún factor de sostenibilidad. Se puede observar que las empresas no cuentan con estrategias o las tienen pero no generan impacto en temas de responsabilidad social, su nivel de compromiso con la gestión ambiental es bajo, el 50% de las empresas no cuentan con planes para mitigar la contaminación que generan.

En cuanto a la gestión de los interesados son regulares las medidas que toman el 59% de las empresas del sector, después de reconocer que agentes externos participan en sus procesos no realizan ninguna actividad para el acercamiento o el fortalecimiento de las relaciones con los mismos. (ver grafica 60)



**Grafica 60. Grafica radial de la gestión sostenible**

### 8. Conclusiones

Con la investigación sobre la sostenibilidad de las Pymes se analizó aquellas características comunes que poseen las organizaciones en los procesos de gestión especialmente en el sector primario, Percatándonos de la realidad a la que se enfrentan las empresas en Villavicencio. De acuerdo a los objetivos planteados y la metodología propuesta, se procede a desarrollar las conclusiones finales según los objetivos proyectados inicialmente en la investigación.

Se concluye que la gestión administrativa en las Pymes del sector primario están enfocadas en dirección, comunicación y gestión directiva, se centran en medidas que definan el rumbo de la organización en un periodo de tiempo sin realizar diagnósticos estratégicos.

En cuanto a la gestión de mercados se concluye que las empresas tienen deseos de realizar una buena estrategia de servicio y aplican ciertas medidas para ejecutar dicha estrategia, pero se observó que en cuanto a las variables que conforman una estrategia de servicios efectiva su nivel de gestión es baja.

En la gestión de la producción se concluye que las empresas del sector primario tienen un alto nivel de gestión en el control y en la gestión de la calidad, soportando sus procesos productivos en los estándares adecuados para que sus productos o la prestación de sus servicios superen los estándares del mercado. En los procesos de producción las empresas tienen un nivel de gestión alto en la gestión de aprovisionamiento. La gestión y el control de la calidad son un factor determinante de sostenibilidad empresarial.

En cuanto a Gestión de talento humano se concluye que no es un factor determinante de la sostenibilidad pues se encontró que en la mitad de las empresas utilizadas en la muestra no se realizan procesos de gestión de talento humano y tampoco se desarrolla un proceso integral de personas, esto conlleva a que se capacite al personal solamente sobre las necesidades del puesto de trabajo cuando lo ideal sería que existieran políticas de escuela para el trabajo y el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos para que puedan realizar procesos de desarrollo del recurso humano

La Gestión de la tecnología y la innovación no es un factor determinante de sostenibilidad. A pesar que las empresas registran información en office aun usan equipos

tradicionales con funcionamiento mecánico, no cuentan con planes de investigación y desarrollo para el futuro y solo se preocupan por cumplir con un estándar en el presente pero no va mas allá para sobresalir en el mercado y fortalecer tecnológicamente la compañía

Se encontró que el factor gestión financiera es determinante de la sostenibilidad, pues las empresas cuentan con buena información financiera, los presupuestos forman parte de su estrategia organizacional y por lo tanto la rentabilidad ha sido satisfactoria ayudando a que se mantengan a través del tiempo .siendo este factor clave en un mundo globalizado como en el que vivimos es vital para las empresas realizar una buena gestión financiera, pues tiene en cuenta el pasado como el futuro de la organización y el mercado, con ello podrán evitar errores, evaluar riesgos y analizar la situación económica y financiera actual de la empresa para lograr mayores niveles de rentabilidad y mantenerse a través del tiempo.

Se concluye que según el concepto de sostenibilidad empresarial en el que se contemplan conceptos como responsabilidad social empresarial, gestión ambiental y la gestión con la relación de los interesados las empresas del sector primario de la ciudad de Villavicencio las empresas tienen falencias en la gestión ambiental y en la responsabilidad social empresarial, mostrando interés por la gestión de la relación con los interesados.

## 9. Bibliografía

Cámara de Comercio Villavicencio. (2010). *Censo industrial, comercial y de servicios en la ciudad de Villavicencio*. Villavicencio: Cámara de Comercio

Felipe Perez (2010). ¿Qué significa y porque es importante incorporar la Sostenibilidad en los Negocios? | Segunda Parte: *Desde la Facultad*

Victor Beltri. (2014) El costo de no innovar. México: Dinero en Imagen

Organización Interamericana del Trabajo OIT. (2013). *El desafío de la promoción de empresas Sostenibles en America Latina y el Caribe: Un análisis regional comparativo*. Lima, Perú: Oficina regional para America Latina y el Caribe.

Luciano Barcellos de Paula. (2010). *Modelos aplicados a la sostenibilidad empresarial* (Tesis Doctoral).

Recuperado

<http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliogr%C3%A1ficas/Normas%20APA%206a%20actualizada.pdf>

Edgar José Anaya Vélez. (2014). *FACTORES DETERMINANTES DE LA PERDURABILIDAD DE LAS EMPRESAS MIPYMES COMERCIALES EN EL MUNICIPIO DE SINCELEJO – SUCRE*

(Tesis Maestría)

Recuperado de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/46428/1/edgarjoseanayavelez.2014>

Corporación para el Desarrollo de la Microempresa. (2005). Datos por tamaño de empresas.

Recuperado de

[https://www.google.com.co/?gfe\\_rd=cr&ei=PHtfU9baNK\\_Q8ge5poG4Cg#q=DATOS+POR+TAMA%C3%91O+DE+EMPRESA%2C+OBSERVATORI+DE+LA+MICROEMPRESA](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=PHtfU9baNK_Q8ge5poG4Cg#q=DATOS+POR+TAMA%C3%91O+DE+EMPRESA%2C+OBSERVATORI+DE+LA+MICROEMPRESA)

Rivera, Rivera,(2012),Perdurabilidad empresarial;concepto,estudios,hallazgos,cuadernos de administración, volumen (28)

Bancoldex: (2016), *sobre Microempresas*

Recuperado de:

<https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>

Quiñonez Mosquera, G. A. (2012). Slideshare. Obtenido de es.slideshare.net/alejoquinonez

Rivera Rodríguez, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudio, hallazgos. Cuadernos de Administración, 105 - 115.

Anaya, E. (2014). *Factores determinantes de la perdurabilidad de las empresas Mipymes comerciales en el municipio de Sincelejo Sucre*. Sincelejo: Universidad Nacional.

Rivera, H. A. (Junio de 2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administracion* , 28, 103-113.

## 10. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de investigación.

**Objetivo: Establecer los factores de gestión para la sostenibilidad empresarial de las PYMES del Municipio de Villavicencio**

Nombre Empresa  
 Dirección  
 Correo electrónico  
 Persona de contacto  
 Correo electrónico  
 Teléfono de Contacto  
 Actividad Económica

PLANEACION				
1	La dirección conoce la misión y la visión de la empresa	Existe un plan estratégico en la empresa	Hay un plan estratégico divulgado a la compañía	La empresa ejecuta y controla el plan estratégico
2	La empresa está enfocada en hacer las cosas bien sin importar el entorno	La empresa ha realizado un diagnóstico de la competencia y del mercado	La empresa tiene un diagnóstico detallado del entorno	La empresa planea tomando como base un diagnóstico estratégico
3	La gerencia está enfocada a las tareas operativas diarias	Las tareas operativas diarias han sido delegadas por la gerencia quien verifica	La gerencia se enfoca en labores administrativas y ha delegado la operación	La gerencia se enfoca en la gestión de la organización y ha delegado funciones ejecutivas y operativas
ORGANIZACIÓN				
4	Los miembros de la organización conocen su función y posición en la misma	La empresa cuenta con una estructura organizacional formal resultado de su qué hacer	La empresa cuenta con una estructura organizacional resultado de un proceso de investigación organizacional	La empresa cuenta con una estructura organizacional que es resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor
5	La empresa realiza sus procesos por tradición y los ajustes se hacen por necesidad	La empresa tiene formalizados los procesos procedimientos y funciones	La empresa cuenta con manuales para procesos, procedimientos y funciones	Los procesos son conocidos por los interesados y son el resultado del modelo de negocio y la propuesta de valor



DIRECCION				
6	Las decisiones están centralizadas en la gerencia	Las decisiones las toman los mandos medios e informan a la gerencia	Se organizan juntas de participación con los empleados para que participen de las decisiones	Se les delega a los trabajadores su autogestión y autocontrol de las tareas
7	La comunicación se realiza de acuerdo a las necesidades y principalmente de manera oral	La comunicación se realiza principalmente de manera oral, y en algunos casos especiales de forma escrita	El proceso de comunicación esta formalizado y es principalmente escrito	Existe un sistema de comunicación formalizado y con evidencias permanentes internas.
8	La motivación de los empleados es el salario	La organización ofrece incentivos monetarios extra salariales	La empresa cuenta con un programa de incentivos diferentes a los monetarios	Existe un plan integral de satisfacción laboral que considere vida personal, familiar, proyecto de vida, etc.
CONTROL				
9	Los indicadores son elementos usados de forma esporádica en la gestión	Se cuentan con algunos indicadores para monitorear algunas áreas de interés	Se cuenta con indicadores en todas las áreas de la empresa	La empresa cuenta con un cuadro de mando integral
GESTION DE MERCADOS				
INVESTIGACION				
10	La empresa toma decisiones de mercado basada en su experiencia	La empresa monitorea las tendencias del mercado y tiene en cuenta la experiencia para tomar decisiones	Principalmente se consultan estudios de mercado de empresas similares o estudios sectoriales para la toma de decisiones	La empresa realiza periódicamente investigaciones de mercados
MARCA				
11	Los productos tienen imagen	Los productos cuentan con marca	La marca o las marcas se encuentran registradas	Se realiza un proceso de gestión de marca
MEZCLA MERCADO				
12	El producto o servicio por si solo asegura su venta	Que el producto o servicio cumpla con el estándar del mercado asegura la venta	Tener los canales de venta y promoción adecuados asegura la venta del servicio	Brindar experiencias positivas a los clientes asegura la venta
13	Los precios se definen de acuerdo al cálculo de los costos	Los precios se fijan de acuerdo a los precios de mercado y a los costos internos	Los precios responden a las necesidades y posibilidades del mercado	La fijación de precios se realiza de forma diferenciada para nichos de mercado
14	Se espera que los clientes lleguen a un punto fijo para adquirir los servicios	La estrategia es básicamente una fuerza de venta que busca a los clientes en su lugar de ubicación	Existe más de un canal de venta para captar el mayor número de clientes	La empresa cuenta con intermediarios para la relación con los clientes

15	Las acciones publicitarias y de comunicación son motivadas por vendedores de pautas	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a las necesidades de la empresa	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de mercadeo	Las acciones publicitarias y de comunicación responden a un plan de medios
16	La empresa solo usa sus canales tradicionales de venta para interactuar con nuevos públicos	La empresa participa ocasionalmente en muestras, ferias y eventos	La empresa participa regularmente en ferias, muestras y eventos	La empresa participa permanentemente de ferias, eventos y muestras
17	La atención al cliente previa a la venta es suficiente	La empresa acompaña al cliente después de la venta	Existen canales habilitados para el soporte al cliente, PQR o centro de soluciones	La empresa se esmera por resolver conflictos y garantías con los clientes
CRM				
18	Se cuenta con la información básica de los clientes	La información básica de los clientes está en una base de datos	Se cuenta con información detallada de los clientes y se usa para fortalecer la relación con estos	La base de datos es el insumo fundamental para las estrategias de fidelización
E-COMMERCE				
19	La empresa maneja únicamente correo electrónico	La empresa cuenta con página web y/o sitio en redes sociales	La empresa gestiona la comunicación con los clientes a través de medios digitales	Internet se ha convertido en un canal de venta, fortalecimiento de la imagen y la relación con los clientes, con una estrategia 360°
COMERCIO INTERNACIONAL				
20	La empresa solo vende a clientes locales	La empresa realiza ventas a clientes nacionales	La empresa ha realizado ventas internacionales	La empresa exporta sus productos o servicios
GESTION DE LA PRODUCCION				
APROVISIONAMIENTO				
21	Los proveedores se definen a partir de los precios que ofrecen	La selección de proveedores responde a su calidad y cumplimiento	Se tienen acuerdos de compra con proveedores seleccionados de forma estratégica	Los proveedores son aliados estratégicos facilitando el despliegue logístico de la empresa
GESTION DE INVENTARIOS				
22	Los insumos se recompran cuando se disminuye el inventario	Existe un kardex y se revisan sus niveles para la recompra	Existe un software de inventarios dentro de la compañía	Existe una política de compras soportada en el control digital de inventarios
PLANEACION DE LA PRODUCCION				
23	Se estima la producción o prestación del servicio por la experiencia	Se cuenta con información sobre el mercado para realizar la producción o servicio	Existe un plan de producción o servicio anual soportado en información sobre el mercado y las materias primas	El plan de producción responde a la estrategia de la organización
CONTROL DE CALIDAD				
24	Se realiza un control de calidad al final del proceso	Se realiza un control de calidad en etapas del proceso	Se realiza control de calidad por cada actor en el proceso	Existe un sistema de gestión de la calidad
SGC				

25	La empresa no sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio	La empresa sabe cómo monitorear la calidad en la prestación de su servicio pero no lo hace	La empresa monitorea su calidad de forma esporádica	La empresa monitorea su calidad bajo un sistema estandarizado
<b>GESTION HUMANA</b>				
26	La empresa realiza un proceso de administración de personal en cuanto a los aspectos legales y salariales	La empresa cuenta con un proceso de Gestión de personal que incluye el proceso, los aspectos legales y salariales	La empresa realiza un proceso de Gestión Talento Humano	La empresa desarrolla un proceso integral de dirección de personas
<b>CAPACITACION</b>				
27	La capacitación se realiza sobre las necesidades del puesto de trabajo	Se capacita de forma breve sobre aspectos como historia, objetivos y funciones en la empresa	Existe un plan de capacitación donde se evalúa el desempeño de forma periódica	Existe una política de escuela para el trabajo, desarrollo de nuevas habilidades, conocimientos, etc.
<b>EVALUACION</b>				
28	Se evalúa el rendimiento de las personas en la organización ocasionalmente	De vez en cuando se premian a los trabajadores más destacados	Existe un sistema de valoración de desempeño con algunos indicadores significativos	Existe un sistema de valoración y reconocimiento permanente y de conocimiento general
<b>COMPENSACION</b>				
29	El salario se determina de acuerdo a los salarios del mercado	Los salarios son definidos de acuerdo a las responsabilidades dentro de la empresa	Los salarios dentro de la empresa son significativamente mayores a los del mercado	Aparte del salario, la compañía ha definido primas o compensaciones no monetarias
<b>SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO</b>				
30	Se cuida la salud de los trabajadores en el lugar de trabajo	Se tienen manuales de seguridad en el trabajo	El área de RRHH maneja una política de salud y seguridad laboral	Existe un área de salud ocupacional que se encarga de vigilar el bienestar de los colaboradores
<b>GESTION FINANCIERA</b>				
<b>INFORMES FINANCIEROS</b>				
31	La empresa conoce sus ingresos y egresos periódicamente	La empresa elabora estados financieros para la toma de decisiones	La empresa soporta la toma de decisiones en los estados financieros	Los estados financieros son usados como insumo para la toma de decisiones y cuentan con un modelo que cumple las NIIF
<b>FUENTES DE FINANCIACION</b>				
32	La principal fuente de financiación son los socios	La empresa se financia con crédito no financiero	La empresa se financia a partir del crédito financiero	La empresa busca fuentes de financiación como créditos de fomento, gubernamental, etc.
<b>PRESUPUESTOS</b>				
33	La dirección sabe cuánto dinero requiere para el	La dirección elabora el presupuesto general anual	Existe un presupuesto para	El presupuesto forma parte de la estrategia

	funcionamiento de la empresa	de la empresa	cada área	organizacional
	RENTABILIDAD			

34	La empresa no conoce sus niveles de rentabilidad	La rentabilidad no ha sido la esperada	La rentabilidad ha sido satisfactoria	La rentabilidad ha respondido a planes estratégicos
<b>GESTION TECNOLOGICA</b>				
<b>SISTEMAS INTERNOS DE INFORMACION</b>				
35	Se registra manualmente la información interna	Se organizan la información en carpetas físicas	Se registran la información en office	Se registra la información en bases de datos internas
<b>TECNOLOGIA APLICADA A LA PRODUCCION</b>				
36	La empresa usa equipos tradicionales con funcionamiento mecánico	La empresa usa equipos con componentes electrónicos básicos	La empresa unas equipos con el estándar de la industria	La empresa usa equipos automatizados
<b>GESTION DE LA INNOVACION</b>				
37	El desarrollo de productos o servicios es efecto de las necesidades del mercado	Se ha realizado investigación, pero aún no se desarrollan procesos o productos novedosos	Se cuenta con un plan de investigación y desarrollo para el futuro	Se tienen resultados de investigación listos para ser utilizados
<b>PROPIEDAD INTELECTUAL Y DESARROLLO</b>				
38	La empresa usa tecnologías y conocimientos desarrollados por otros y de libre acceso	La empresa ha usado tecnología y conocimientos desarrollados por otros de acceso restringido	La empresa usa desarrollos y tecnologías resultado de alianzas con universidades o centros de investigación	La empresa posee registros industriales o patentes propios
<b>GESTION SOSTENIBLE</b>				
<b>GESTION AMBIENTAL</b>				
39	La empresa conoce el destino de los residuos generados por ella	La empresa tiene un plan para mitigar el impacto de los residuos que genera	La empresa tiene un plan para mitigar la contaminación que genera	La empresa está procurando o tiene algún sello de responsabilidad ambiental
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>				
40	La empresa cumple con la normatividad vigente	Se participa esporádicamente en algunas actividades de mejoramiento social	La empresa participa activamente en algunas actividades de mejoramiento social	Existe un programa de responsabilidad social empresarial
<b>GESTIÓN DE INTERESADOS</b>				
41	La compañía tiene reconoce que actores externos participan en sus procesos	La compañía ha identificado sus grupos de interés	La compañía realiza un proceso de fortalecimiento con algunos grupos de interés	La comalia realiza gestión de todos sus grupos de interés

## Anexo 2. Lista de empresas para la investigación.

<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>
BIOFORESTAL COLOMBIA LTDA.	SOCIEDAD LIMITADA

CAMACHO Y COMPAÑIA S. EN C.

SOCIEDAD EN  
COMANDITA  
SIMPLE

COMPA?IA AGROPECUARIA LA RESERVA S.A.S	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
COMPA?IA INCUBADORA AGROINDUSTRIAL DE COLOMBIA S.A.	SOCIEDAD ANONIMA
CRIADERO ESCORPION LTDA	SOCIEDAD LIMITADA
DEGUAYACANES S.A	SOCIEDAD ANONIMA
INDUSTRIA NUTRICIONAL AVICOLA S.A.S	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
INVERSIONES LA PALMERA DE COROZITO S. EN C.	SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE
LLANOCAUCHO S.A.S.	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
MINA GUATIQUEIA CENTRO S.A.S	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
MULTIPALMA S.A.	SOCIEDAD ANONIMA
PALMERA GUACAZUL S.A.S	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
PISCICOLA BONANZA SAS	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS