

Análisis situacional del sector productivo de Pan de Arroz en el departamento del Meta, Colombia¹

Current situation of the business sector dedicated to the production of Rice Bread in the department of Meta, Colombia

María Rosario Gómez-Aristizábal², Ángela María Niño-Torres³

Artículo recibido el 21 de septiembre de 2022; artículo aceptado el 11 de abril de 2023

Este artículo puede compartirse bajo la [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) y se referencia usando el siguiente formato: Gómez-Aristizábal, M. R., y Niño-Torres, Á. M. (2023). Análisis situacional del sector productivo de Pan de Arroz en el departamento del Meta-Colombia. *I+D Revista de Investigaciones*, 18(2), 17-31. <http://dx.doi.org/10.33304/revinv.v18n2-2023002>

Resumen

Colombia cuenta con una mezcla gastronómica representativa en cada región, entre estas, el pan de arroz, producto típico declarado patrimonio cultural inmaterial del departamento del Meta. En la presente investigación se busca realizar un análisis organizacional a empresas productoras de pan de arroz, enfocado en los municipios de Villavicencio, Restrepo y San Martín, para aportar al fortalecimiento empresarial del sector. En el marco de la metodología investigación acción participativa (IAP), se realiza un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual del sector y luego proponer estrategias con la participación de actores implicados. Como resultado, se destaca la caracterización del sector empresarial en cuanto a factores internos y externos, identificando elementos diferenciadores en las dinámicas empresariales en los tres municipios, así como estrategias para responder a las problemáticas identificadas, como son la competencia desleal, escasez de materia prima, baja promoción del producto y debilidad en las condiciones laborales de los colaboradores.

Palabras clave: análisis cualitativo, desarrollo industrial, gestión de empresas, agroindustria.

Abstract

Colombia has a representative gastronomic mix in each region, between these, rice bread, a typical product declared intangible cultural heritage of Meta department. This research seeks to carry out an organizational analysis of rice bread producers, focused on the municipalities of Villavicencio, Restrepo and San Martín, to contribute to the business strengthening of the sector. Within the framework of the participatory action research methodology, an organizational diagnosis is carried out to know the current situation of the business sector, and then propose strategies with the participation of actors involved. Among the main results is the characterization of the business sector in terms of internal and external factors, identifying differentiating elements in the business dynamics in the three municipalities, as well as strategies to respond to the problems identified, such as unfair competition, shortages of raw materials, low product promotion, weakness in the working conditions of employees.

¹ Tipo de artículo: estudio de caso. Tipo de enfoque: cualitativo. Resultado del proyecto de investigación culminado “Evolución empresarial de la producción de pan de arroz en el departamento del Meta, retos y estrategias”. Entidad financiadora: Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto). Área Ciencias Sociales, subárea de Economía y Negocios. Grupo de Investigación interdisciplinaria Baquíá (GIIBA). Dirección: Cra 36 n.º 5 A-21 Sur, Manzana 5. PBX: 6818810. Fecha de inicio: febrero de 2018. Fecha final: noviembre de 2019.

² Administradora de empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios (Villavicencio, Colombia). Dirección: Cra 36 N.º 5 A-21 Sur Manzana 5, PBX: (8)6818810. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3215-391X>. Correo: mgomezaris1@uniminuto.edu.co. Rol Credit de la autora: análisis formal, investigación, metodología, redacción - borrador original.

³ Magíster en gestión ambiental sostenible, Corporación Universitaria Minuto de Dios (Villavicencio, Colombia). Grupo de Investigación Interdisciplinaria Baquíá, GIIBA. Dirección: Cra 36 N.º 5 A-21, Sur Manzana 5, PBX: (8)6818810. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8967-6730>. Correo: angela.nino@uniminuto.edu.co. Rol Credit de la autora: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción - revisión y edición.

Keywords: qualitative analysis, industrial development, business management, agroindustry.

Introducción

La economía del departamento del Meta se basa principalmente en la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria, destacándose los cultivos de arroz, palma africana, plátano, maíz y cítricos (Goenaga-Mojica, 2008, p. 61). Resaltar la identidad de los llanos orientales es una propuesta que se teje desde hace ya varios años a través de distintos escenarios (turismo, música, gastronomía, etc.); por su parte, la tradicional producción de pan de arroz en el departamento del Meta ha recibido reconocimiento de propios y visitantes, siendo una actividad económica que ha sido el sustento para familias llaneras, característico en los municipios de Restrepo, San Martín y Villavicencio (Traslaviña-Monroy et al., 2021; Otero-Gómez et al., 2017). Este producto fue reconocido como patrimonio cultural inmaterial y gastronómico en el departamento del Meta, mediante la ordenanza n.º 924 de 2016.

Teniendo en cuenta el proceso representativo que ha logrado el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el departamento del Meta, se hace fundamental investigar y analizar un sector que ha evolucionado empresarialmente desde lo artesanal hacia lo industrial. Por lo cual, se planteó como objetivo en el presente estudio analizar el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el departamento del Meta, enfocado en los municipios de Villavicencio, Restrepo y San Martín.

Lo anterior se hace con el fin de identificar la situación actual del sector a través de la consolidación de un diagnóstico de las empresas productoras de pan de arroz, mediante el análisis organizacional a nivel interno y externo. Esto permitió identificar las problemáticas que desfavorecen el desarrollo empresarial de la producción de pan de arroz, formulando estrategias que permitirán fortalecer a los productores de pan de arroz en el departamento del Meta y de la economía regional.

De acuerdo con la metodología investigación-acción-participativa (IAP), se buscó generar estrategias enfocadas en el sector, considerando las necesidades actuales de los empresarios de la región, implementando un análisis crítico que contó con la participación de algunos de los productores, empresarios y personas vinculadas a la producción del pan de arroz; con el fin de construir colectivamente soluciones a las problemáticas que se están presentando en el sector empresarial.

Marco teórico

El diagnóstico organizacional se entiende como el análisis efectuado para valorar la situación de la empresa, sus potencialidades, vías eventuales de desarrollo y problemas, constituyendo una parte de gran significación en el proceso de consultoría (Valenzuela et al., 2010, p. 1). Así mismo, el diagnóstico participativo se conoce como un sistema utilizado para obtener información de los hogares residenciales, grupos de usuarios y otros actores, sobre lo que tiene que ver con inversiones de desarrollo, innovaciones tecnológicas y propuestas de recursos o creación de políticas de uso de la tierra que afectan la sociedad (Cajal, 2022, párr. 1). Los *stakeholders* son un factor estratégico para el desarrollo de la actividad productiva dentro y fuera de la organización, ya que pueden afectar o son directamente afectados por el desarrollo de las actividades. Son considerados por el medio como un miembro directo de la organización que sin su apoyo dejaría de existir.

Por su parte, la gestión del cambio es una herramienta organizacional que busca generar desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones, con un enfoque estructurado, para el desarrollo de esfuerzos que permitan alcanzar los logros planteados o mejoras relacionados con las personas y estructura de la organización. Lo anterior se ejecuta para lograr los objetivos planteados de manera adecuada y estratégica con la organización. De esta manera, “puede que el cambio se ancle de buena forma por una combinación de factores organizacionales claves” (Pizarro-Donoso, 2013, p. 2). El fortalecimiento organizacional reconoce el potencial de participación de las personas como un proceso orientado al crecimiento de sus capacidades dentro de la organización en construcción del desarrollo sostenible (Viquez, 2012, como se citó en Rudin-Vega, 2015, p. 1). Son transformaciones que exigen trabajar con la propia organización, y no para la organización, con la finalidad de que el mayor número de colaboradores se beneficien (Valle-Niebuhr, 2019, p.1).

Metodología

La investigación que se implementó se enmarca en la IAP (Doucet et al., 2021), contextualizada como un proceso por el cual los *stakeholders* participaron en la generación de información, y “actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrarles soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997, p. 17). Dentro del desarrollo de esta investigación se relacionaron aspectos tanto cualitativos como cuantitativos de empresas productoras de pan de arroz, con el propósito de generar una investigación positiva

que responda a las necesidades actuales de los empresarios de la región (Ander-Egg, 2003).

La metodología implementada en esta investigación se basa en un análisis crítico que contó con la participación de algunos de los productores y empresarios vinculados a la producción del pan de arroz. Esto se ejecutó no solo con el propósito de obtener información valiosa, sino con el fin de vincularlos a la investigación para construir colectivamente soluciones a los posibles problemas que se puedan estar presentando en el sector empresarial.

La definición de la muestra se realiza a través del muestreo no probabilístico de estudio censal (Hernández-Sampieri et al., 2014), es decir, se busca estudiar todos los elementos de la población identificados como “empresas productoras de pan de arroz del departamento

del Meta”. Finalmente, se obtuvo una muestra de doce empresas de los tres municipios priorizados, en las que el dueño o representante legal aceptaron proporcionar información.

Las empresas vinculadas para el desarrollo de la entrevista, recolección de información y diagnóstico empresarial fueron Comestibles el Gavan S. A. S., Roscas el Catire, Panadería Lanzallamas, El Alcaraván, El Samán, Panadería Lanzallamas 2, Panadería y Panificadora Rosquipan, Rosquillanos, El Chino de los Mandados, Roscas del Llano, El Caporal, La Casa del Pan de Arroz los Trigos. La base de datos presentada en la tabla 1, se realizó a través de fuentes secundarias a través de páginas web y directorios, para la socialización de resultados y conversatorio para retroalimentación con la opinión de los actores implicados (tabla 1).

Tabla 1

Base de datos productores de pan de arroz del departamento del Meta

N.º	Razón social	Ciudad
1	Panificadora Rosquillanos	Villavicencio
2	Panificadora Roscas Del Llano	Villavicencio
3	Bocados Típicos El Estero	Villavicencio
4	Panadería Y Panificadora Rosquipan	Villavicencio
5	Comestibles El Caney S.A.S	Villavicencio
6	Panificadora La Corocora Del Llano	Villavicencio
7	Surtiroschas Del Meta	Villavicencio
8	Panadería Lanzallamas 2	Restrepo
9	Panadería Lanzallamas	Restrepo
10	Productos Naturela S.A.S	Cumaral
11	Panadería Y Heladería El Alcaraván	Restrepo
12	Casa De Pan De Arroz Trigos	San Martín
13	Pan De Arroz Típico Del Llano	Villavicencio
14	Comestibles El Gavan SAS	Restrepo
15	Comestibles El Llanerito	Villavicencio
16	Fábrica De Pan De Arroz El Samán	Restrepo
17	Pan De Arroz El Mejor De Villavo	Villavicencio
18	Panificadora Roscas El Catire	Villavicencio
19	El Baqueano	Restrepo
20	El chino De Los Mandados	Villavicencio
21	La Catira Industria Láctea S.A.S	Restrepo
22	Veracruz	Villavicencio
23	El Caporal	Villavicencio
24	Fábrica De Pan De Arroz El Antojito Llanero	Villavicencio

Con la información recolectada a través de las fuentes primarias y secundarias se ejecutan tres etapas. La primera fue el análisis organizacional, la cual determinó la situación actual del sector empresarial, a través de un trabajo de campo en empresas de tres municipios del departamento del Meta (Villavicencio, Restrepo y San Martín de los llanos), y así, se efectúa un diagnóstico

organizacional a través de un análisis interno y externo. Para el desarrollo de esta primera etapa, se implementó como instrumento de recolección de información una entrevista, la cual incluyó aspectos como el direccionamiento estratégico, la gestión estratégica, los procesos internos, geográficos, económicos, socioculturales, y comerciales, tecnoambientales.

La segunda fase, identificación de problemáticas y formulación de estrategias, permitió estudiar la información obtenida, la cual contribuyó en el reconocimiento de las posibles problemáticas del sector empresarial. De esta forma, se pueden formular estrategias que contribuyan en corto, mediano y largo plazo al fortalecimiento y desarrollo empresarial del sector. Como instrumento de análisis para la detección de problemáticas, se implementó la herramienta de árbol de problemas y soluciones, la cual asocia una cadena de causas y efectos, dando la oportunidad para un análisis del problema priorizado, buscando comprender sus relaciones causales” (Students4change y Erasmus Programme of the European Union., 2019, p. 14). Esta etapa se implementó mediante una sesión de cocreación, la cual integró el enfoque participativo con los actores implicados.

Finalmente, se presenta la socialización y validación de estrategias, en la cual se abrió un espacio para socializar el proceso de investigación a los actores implicados a través de un conversatorio donde se presentaron los resultados obtenidos y las estrategias planteadas. De esta forma, se obtuvo una retroalimentación mediante la aplicación de un formato de evaluación durante la jornada que concluyó con propuestas definitivas que incluían sus opiniones, sugerencias y estrategias para mejorar la situación del sector empresarial de productores de pan de arroz en la región de la Orinoquía.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en función de las tres etapas desarrolladas en el proceso para determinar la situación actual del sector empresarial dedicado a la producción y comercialización de pan de arroz en el departamento del Meta, análisis de retos y estrategias.

Diagnóstico organizacional

Los resultados obtenidos en el análisis organizacional permitieron determinar factores clave de éxito del sector empresarial, el cual está en constante cambio (Serna-Gómez y Díaz-Peláez, 2015, p. 147). Los resultados obtenidos en el análisis interno permitieron determinar las fortalezas y debilidades del sector, determinando propuestas que permitan el mantenimiento y crecimiento de las organizaciones dentro del sector económico. “Es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene” (Del-Canto, 2011, p. 167). Por esto, se determinó la necesidad de conocer la situación actual del sector empresarial y plantear estrategias que permitan lograr un crecimiento del sector económico, con punto de partida en el análisis de aspectos económicos, socioculturales, procesos internos, direccionamiento estratégico, entre otros, los cuales se muestran a continuación.

Ubicación. Las empresas productoras de pan de arroz que fueron factor clave para el desarrollo del presente análisis y diagnóstico organizacional en el departamento del Meta, 12%, están ubicadas en San Martín de los Llanos, el 44% en Restrepo y el 44% en Villavicencio. Estos municipios son representativos para este sector empresarial, debido a que han logrado marcar la tradición cultural del sector productivo investigado.

Gran parte de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de pan de arroz en el departamento del Meta han descuidado sus puntos de venta, algunos no cumplen con las expectativas de localización para el cliente, es por eso que “contar con una buena localización es crucial para el éxito” (Giralt, 2012, párr. 1). Esta problemática se determina debido a que las organizaciones que pertenecen al sector empresarial no consideran la influencia en el punto de venta como factor principal para fidelizar clientes, ya que estos por su parte buscan tradición, sabor, esencia y no localización. Por esto, algunas de las empresas no se enfocan en buscar un punto estratégico de venta y prefieren enfocarse en el producto.

Económico. Gran parte de las organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de pan de arroz ubicadas en el departamento del Meta cuentan con una amplia trayectoria en el mercado. Este es un factor primordial para el desarrollo y crecimiento económico del sector dedicado a la fabricación de este producto y a la economía del departamento.

Por lo anterior mencionado, llevar el producto a nuevos segmentos del mercado se ha convertido en una necesidad. A su vez, es una oportunidad para el mantenimiento de este sector tan competitivo, lleno de tradición y culturalidad (Sharmelly y Kanta-Ray, 2021). Sin embargo, la principal problemática es que muy pocas organizaciones ven más allá del mercado captado en la región. A través de la investigación, se pudo determinar que solo un 40% de los municipios investigados ha distribuido el producto a nivel nacional e internacional, lo cual se debe al “temor” causado por la crisis económica en el departamento. No ven como oportunidad esta estrategia y su impacto al entrar en contacto con nuevos mercados y a expandir el negocio: obtener mayores ingresos, reducir los costos de producción, mantener precios altamente competitivos (Orengo-Serra y Ortiz-Soto, 2017).

De las empresas analizadas en el marco de la presente investigación, en el municipio de Restrepo, el 67% han logrado distribuir el producto a nivel nacional e internacional como alternativa de desarrollo y con el objetivo de ampliar su segmentación en el mercado. El

33% lo hace de forma tradicional “en su punto de venta”, relacionado con factores de planeación e iniciativa.

Por otra parte, el 33%, perteneciente al municipio de Villavicencio ha distribuido el producto de manera departamental (en pequeñas y medianas empresas), con el fin de ampliar medianamente su segmento del mercado, pero no toman el riesgo de llegar a ampliar su cubrimiento. Esto se debe a temas de retorno de la inversión en el menor tiempo posible, para esto, se debe realizar un estudio de mercado que garantice un margen de ganancias que cumpla con las expectativas esperadas. En el caso de San Martín de los Llanos solo se distribuye el producto de forma local, debido al miedo de cometer errores y perder su tradición. Por lo tanto, se identifica como factor determinante una estructura interna muy básica a nivel organizacional.

Sociocultural. El creciente desarrollo de nuevos competidores es un factor que debilita el desarrollo del sector económico, ya que, a través de productos sustitutos o productos similares con precios altamente competitivos, pueden desplazar el nivel de consumo de este emblemático producto; tradicional de la cultura llanera en el departamento del Meta principalmente. En la región de la Orinoquía se consume el pan de arroz en cualquier hora del día como un snack o acompañante en comidas principales.

Otro aspecto que se puede destacar es que la presentación del producto, lo que facilita llevarlo para su consumo posterior. En cuanto a los ingredientes, se puede destacar como un alimento saludable por ser a base de arroz y libre de gluten, por lo cual responde a las tendencias actuales y preferencias de los consumidores. Esto representa una oportunidad para ampliar su mercado a nivel nacional e internacional, saliendo un poco de la principal bandera referente al consumo por tradición cultural a nivel local. De igual forma, se destaca que es muy relevante el ámbito de origen de estas empresas ante el entorno cambiante, donde incursionan con estrategias de precios y mejor calidad (Cardona y Duque, 2014). Al respecto, es relevante fortalecer las ventajas competitivas en el sector, que permita fidelizar clientes y aumentar el posicionamiento en diferentes mercados (González y Pérez, 2021).

Comercial. Las empresas productoras de pan de arroz en el municipio de San Martín de los Llanos se encuentran ubicadas en un punto con baja frecuencia comercial, y distribuyen su producto mediante el contacto directo del consumidor. Por esto, cuentan con su punto de fabricación y venta en un área residencial. En el caso de Villavicencio, las organizaciones se encuentran ubicadas en áreas comerciales y residenciales, lo que le da una ventaja competitiva al contar con una conexión directa a

los consumidores de forma representativa para acceder al producto.

En el caso de Restrepo, se destaca comercialmente frente a su competencia debido al potencial turístico con su ubicación cerca de Villavicencio, por lo cual visitantes de la región y a nivel nacional llegan a este destino y pueden degustar este producto tradicional. De igual forma, las organizaciones que no se encuentran en un área comercial han creado estrategias que les ha permitido reducir el impacto competitivo. Algunas de estas son distribución de productos a través de intermediarios en los ámbitos nacional e internacional, innovación en el sabor o textura del producto, comercialización del producto a través de otra marca, marketing voz a voz.

Procesos internos. El sector empresarial se ha caracterizado por transmitir a través del producto la tradición cultural y han dejado a un lado el tema de innovación (Chistov et al., 2021), aspecto que hoy en día “es una necesidad absoluta en las empresas para sobrevivir; aquellas empresas que no emplean en el desarrollo de sus procesos la innovación ponen en riesgo su futuro” (García-González, 2012, p. 2). La mayoría de las organizaciones no emplean este aspecto dentro de su desarrollo del producto, ya que tienen temor de perder su esencia o a fracasar y estancar su producción al implementar nuevos métodos. El 33% de las empresas analizadas en el municipio de Villavicencio efectúa dentro de sus procesos productivos la innovación. Se destaca la innovación en la forma y el tamaño del producto, donde han indagado en los últimos años como aspecto fundamental para el crecimiento organizacional.

En el municipio de San Martín de los Llanos se hace innovación en ciertos procesos organizacionales, ya que su misión es conservar 100% el proceso de elaboración del producto de forma artesanal y en hornos de barro. Por su parte, el municipio de Restrepo, en el 50% de las empresas investigadas innovan en sus procesos productivos. A nivel organizacional, algunas de estas han incursionado en cambios del sabor tradicional del producto, como lo son “el pan de arroz de chile, limón, entre otros”. Esto ha resultado en llegar a mercados internacionales; como desventaja se puede evidenciar que nacionalmente tiene mayor influencia el pan de arroz tradicional.

Así mismo, se identifica en algunos establecimientos que la ventilación en el área de producción es deficiente, lo cual afecta negativamente las condiciones del sitio de trabajo del personal encargado en el área, aspecto que empeora si se considera que en la región el clima es cálido y húmedo. Al respecto se destaca que, según Mundohvacr (2014, párr.1), “las áreas de trabajo son invadidas, ocasionando estrés en sus empleados; y un

ambiente inseguro, lo que da como resultado una atmósfera de trabajo poco confortable”.

Por su parte, las empresas dedicadas a la producción de pan de arroz no han encontrado maquinarias que disminuyan el impacto ambiental y a su vez sean aptas para la producción del pan de arroz. Algunos han diseñado a medida la maquinaria, teniendo en cuenta que es un producto tradicional. Por esto, en el proceso de elaboración se debe conservar su esencia, textura, forma y sabor. El correcto mantenimiento de los bienes es un aspecto fundamental que permite la máxima disposición de estos para el cumplimiento de los objetivos, “maximizar y controlar la disponibilidad de la maquinaria, dentro de los límites de calidad y siempre con el menor coste” (Gaytán-Reyes, 2000, p. 2). Al respecto, se resalta la importancia de un nivel de tecnificación medido para la preservación de la tradición gastronómica que representa el pan de arroz en el departamento del Meta.

Direccionamiento estratégico y talento humano. El nivel de aplicación de los procesos de planeación estratégica dentro de las organizaciones dedicadas a la fabricación del pan de arroz es bajo. Este aspecto afecta la proyección y crecimiento en el largo plazo, esencial para el desarrollo y planteamiento de los objetivos organizacionales. Se pudo observar que muchas empresas no tienen una clara apropiación de su identidad, naturaleza y dirección, elementos que se expresan a través de la misión y visión.

El ambiente laboral dentro del sector se ve afectado debido a escasas herramientas de organización a nivel gerencial, enfocándose principalmente en lo relacionado con la producción y venta del producto. En este sentido, “el bienestar físico o, mental y social de la población trabajadora, para la reducción de los peligros, y la mejora de la productividad y del ambiente laboral de la empresa” (Fagua-Quessed, et al., 2018, pp. 23-29). En cambio, deben mejorar en cuanto al direccionamiento y motivación del equipo de trabajo, el cual debe tener una estructura establecida que permita identificar los papeles de cada uno de los miembros de la organización, brindando espacios apropiados, herramientas adecuadas para el desarrollo de las actividades.

La estructura organizacional es considerada “la columna vertebral de la organización y es desarrollada de acuerdo con sus necesidades, por medio de lo cual se ordenan las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la organización” (Universidad de Pamplona, s. f., p. 1). Se

pueden determinar como factores determinantes para la rotación del personal los siguientes:

reducción de personal, el trabajo no definido, la poca autonomía, la reducción de costos de las empresas causan niveles de presión en los trabajadores, al punto que somatizan enfermedades, como el estrés crónico, la depresión y el síndrome del quemado (Natcol, 2015, párr.1).

De forma generalizada, las organizaciones del sector no tienen en cuenta el crecimiento del personal, excepto en lo relacionado con inducciones y capacitaciones básicas enfocadas a la producción y venta del producto. Se destaca que aportar “conocimiento, experiencia, aprendizaje, sabiduría en el desarrollo conjunto de actividades orientadas a producir los bienes y servicios que la colectividad demanda y necesita para satisfacer sus necesidades” (Mayorca-Capataz et al., 2017, párr.1). De igual forma, es fundamental estipular un reglamento interno que permita determinar las responsabilidades, derechos y deberes de cada uno de los miembros de la organización, lo cual debe ser directamente proporcional con la retribución económica de estos.

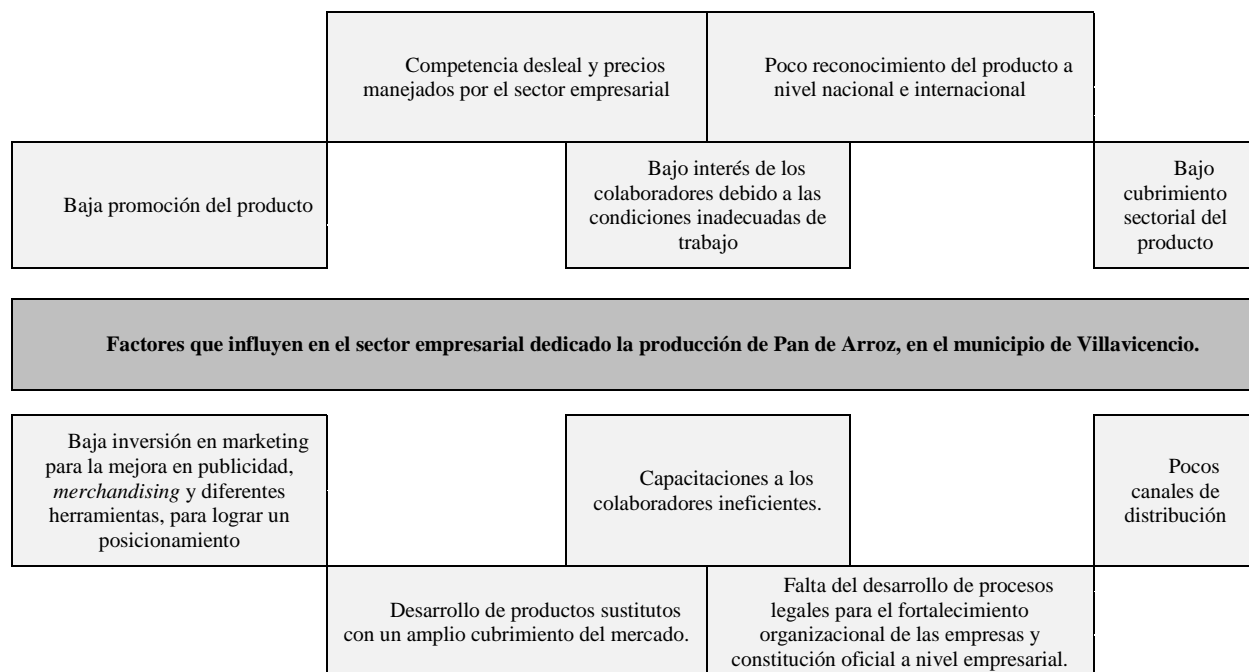
Detección de problemáticas

A través del diagnóstico organizacional se identificaron las problemáticas que desfavorecen el desarrollo empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en los municipios de Villavicencio, Restrepo y San Martín de los Llanos. La importancia de señalar estas problemáticas que desfavorecen el desarrollo del sector empresarial se hace con el fin de trabajar en el fortalecimiento del sector.

Villavicencio. En la figura 1, se determinó como punto principal que el direccionamiento estratégico no se encuentra estructurado en pro del desarrollo y crecimiento, lo cual afecta el proceso de toma de decisiones. También se puede evidenciar que la principal problemática del sector en este municipio es que mantiene métodos tradicionales para el desarrollo de la cadena productiva de este emblemático producto, y las alianzas con proveedores para la adquisición de materia prima es escasa, dificultad para el proceso de selección precio calidad.

Figura 1

Árbol de problemas municipio de Villavicencio.



Restrepo. En la figura 2, se muestran las problemáticas que afectan el sector empresarial ubicado en el municipio de Restrepo. Dentro de estas se destacan:

- La inexistencia de una zona comercial que permita ubicar de manera efectiva los puntos de venta que no se encuentran centralizados.
- La inestabilidad de alianzas con proveedores involucrados directamente la cadena de producción, ya

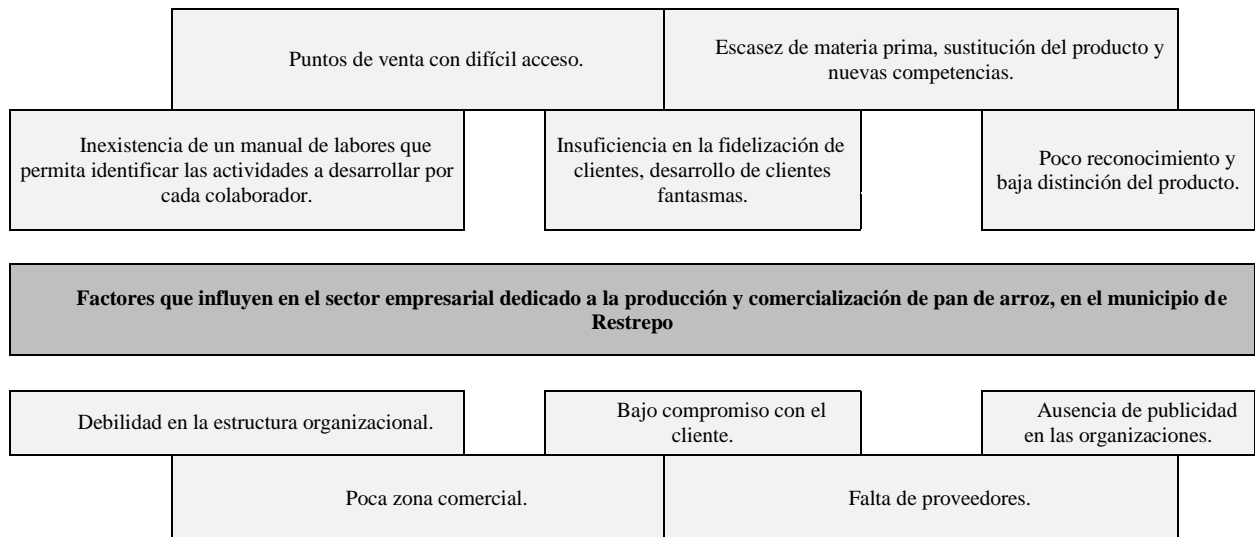
que no suministran las cantidades requeridas o los materiales no cumplen con las condiciones para la elaboración del producto.

- La ausencia de estrategias de *marketing*, las cuales permiten reconocer cada una de las marcas.

Este municipio es frecuentado en su mayoría por turistas viajeros, los cuales desean una muestra cultural de este. Esto es una ventaja competitiva frente a los otros municipios, ya que hay un contacto directo con el segmento del mercado que demanda el producto.

Figura 2

Árbol de problemas municipio de Restrepo

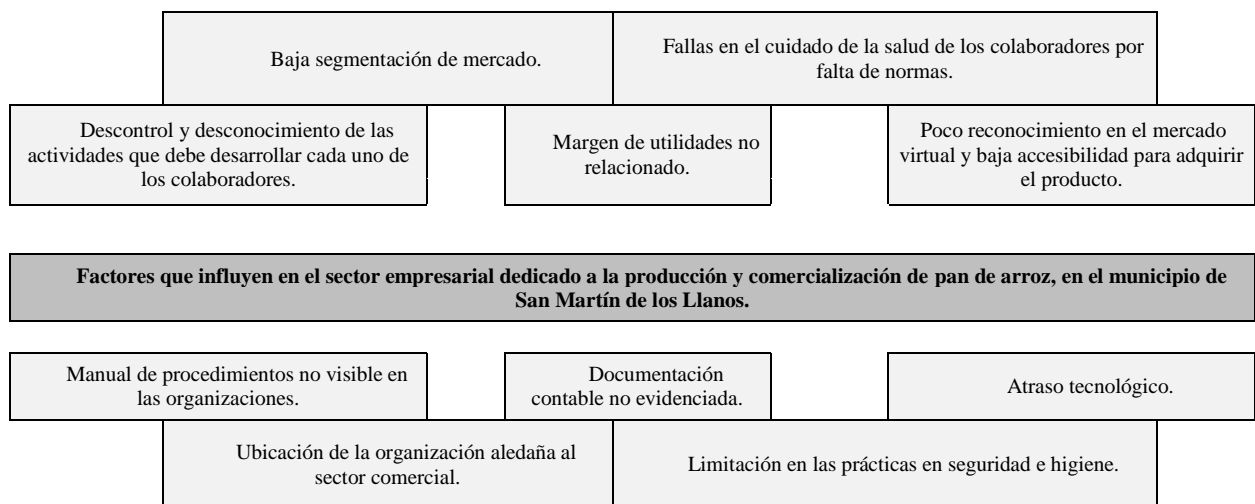


San Martín de los Llanos. En la figura 3, se identificaron problemáticas que afectan el crecimiento y desarrollo del sector empresarial ubicado en el municipio de San Martín de los Llanos. Así pues, destacan el manejo inadecuado a nivel interno y externo de factores necesarios que permitirían un eficiente desarrollo integral y mejor visibilidad en el mercado. Estos son aspectos legales, la poca experiencia a nivel organizacional, el bajo interés de desarrollo, la deficiente estructura

organizacional, entre otros. También se puede determinar que este municipio se enfoca en el deseo de mantener los métodos de fabricación “tradicionales”, lo que conlleva a la negación de la posibilidad de expandirse e innovar. Por esto se determina la necesidad de emplear en su desarrollo empresarial la innovación en variedad de productos y servicios, conservando las tradiciones a nivel cultural de la región.

Figura 3

Árbol de problemas municipio de San Martín de los Llanos



Formulación de estrategias

Con el fin de fortalecer el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el departamento del Meta, se plantean una serie de estrategias. Esto se hace para alcanzar los objetivos propuestos por el sector empresarial. Es importante resaltar que “toda acción se enmarca en una estrategia a fin de desarrollar esta estrategia en el día a día (y, por lo tanto, contribuyen a conseguir algunos de los objetivos propuestos)” (Martínez-Rozo et al., 2012, p. 62).

Incentivar a los empresarios que hacen parte del sector productivo a realizar procesos de investigación que les permitan identificar amenazas a mediano plazo en temas económicos, ambientales, tecnológicos y sociales. Esto es fundamental para la construcción y el direccionamiento de un plan de trabajo que les ayude a establecer sus metas a corto, mediano y largo plazo (Sprong et al., 2021).

Con lo anterior se plantean algunas estrategias que son fundamentales, de manera general, en el sector empresarial, para así construir una estructura diferenciadora. Esto permite a nivel general tener una ventaja competitiva y herramientas de crecimiento.

Las estrategias planteadas son:

- Construir una visión empresarial, con el fin de ampliar los segmentos de mercado y su cobertura, para así llevar este producto tan emblemático y característico del departamento del Meta a mercados nacionales e internacionales.
- La estandarización de la cuajada (que se ajuste a los niveles establecidos, el contenido de grasa, el tiempo de agitación, el contenido de proteínas), estrategia fundamental para este sector empresarial y clave para el desarrollo de la cadena productiva del pan de arroz. Esto se hace con el fin de proteger la integridad del consumidor, cumplir con las normas requeridas para la fabricación de este producto, la producción a gran escala y aumentar la oferta de este producto por parte de los proveedores.
- Fortalecimiento de las herramientas tecnológicas en el sector en general, para generar oportunidades de tipo industrial a cada una de las

empresas, a través de la fabricación de pan de arroz a gran escala. Esto busca ampliar su segmentación de mercado y posicionarse a nivel regional, nacional e internacional.

- Generar oportunidades de formación profesional y capacitación a los colaboradores, para que estos puedan contribuir con el fortalecimiento de los objetivos de las organizaciones a través del aporte de ideas y soluciones a posibles situaciones de riesgo. Esto está orientado a temas como innovación, *marketing*, gestión de procesos, calidad, atención al cliente, manejo de elementos de seguridad, entre otros.

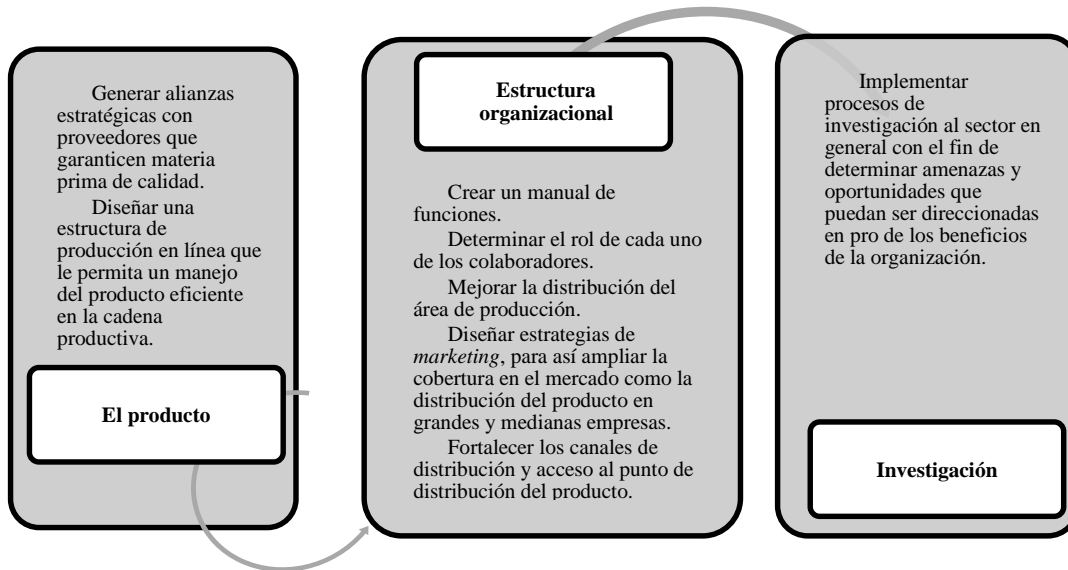
De los municipios analizados en la investigación se determinó para cada uno estrategias que les permitan fortalecer cada uno de sus procesos productivos y estructura organizacional. Estas se muestran a continuación:

Villavicencio. Con el fin de fortalecer el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el municipio de Villavicencio, se plantean algunas estrategias y recomendaciones. Es necesario garantizar la formalización de las organizaciones, de manera que sean reconocidas como productoras de este emblemático producto y evitar problemas legales que generen daños económicos o cierre de la organización. Asimismo, es fundamental desarrollar una estructura organizacional que les permita determinar qué están desarrollando, para qué lo están desarrollando y cómo lo están haciendo, con el propósito de ejecutar un direccionamiento empresarial acorde al sector en el que se encuentran.

A su vez, hay que determinar cuáles son las actividades que debe desarrollar cada colaborador en pro de los objetivos de las organizaciones, fortaleciendo el área de talento humano, haciendo sentir fundamentales a quienes pertenecen y hacen parte del desarrollo de estas. Es prioritario brindar capacitaciones en servicio al cliente a los colaboradores con el fin de garantizar un servicio de alta calidad, consultando la opinión de los clientes a través de contacto directo. Este aspecto es relevante para identificar técnicas de mejora en la elaboración del producto, servicio al cliente y distribución del producto. Para esto es necesario invertir en el desarrollo organizacional a través de préstamos financieros y planes de trabajo que permitan el crecimiento y cubrimiento en el mercado.

Figura 4

Estrategias para las empresas ubicadas en Villavicencio

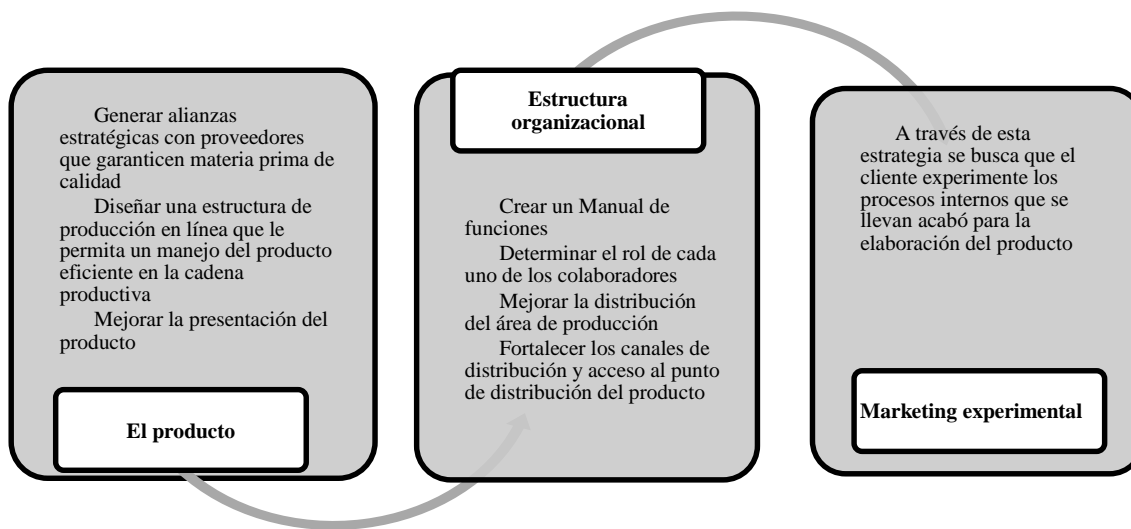


San Martín de los Llanos. Para el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el Municipio de San Martín de los Llanos se plantean estrategias, con el fin de desarrollar técnicas de elaboración que les permita abarcar un amplio segmento del mercado, fortaleciendo el área de producción. A su vez, esto busca brindarle a los colaboradores un espacio seguro y con altos estándares de calidad al producto y al cliente,

teniendo en cuenta la estandarización y optimización del proceso de elaboración artesanal de la cuajada. Por otra parte, y no menos importante, se debe desarrollar un *marketing* experiencial, para permitir que el cliente desarrolle el producto a través de métodos tradicionales de elaboración (uso de maquinaria, medios tradicionales, métodos manuales), hasta su consumo.

Figura 5

Estrategias para las empresas ubicadas en San Martín



Restrepo. Se plantean estrategias para el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en

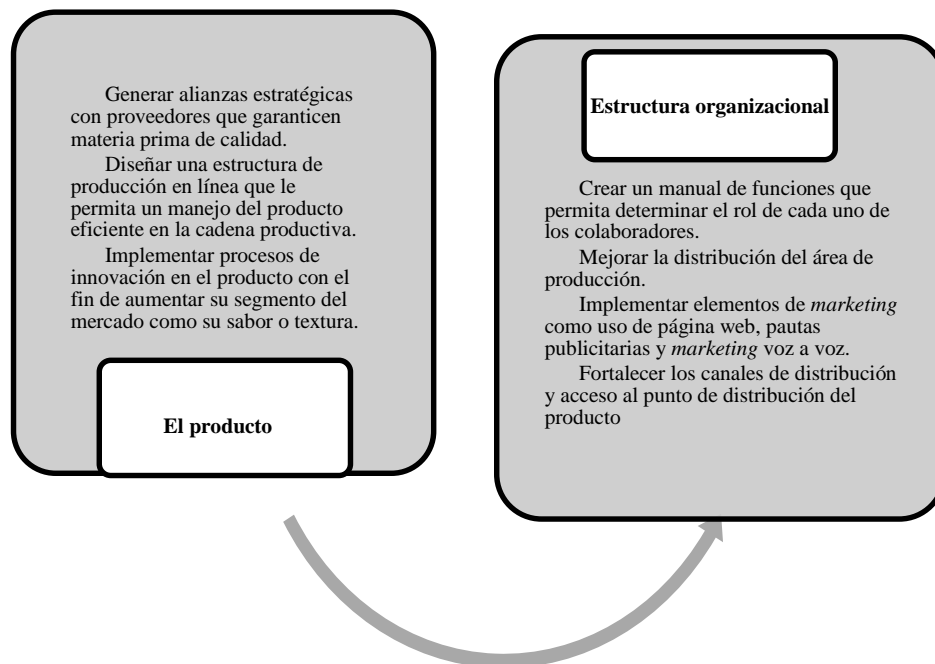
el municipio de Restrepo, siendo este un referente en la producción y comercialización del pan de arroz en el

departamento del Meta. Es menester mantener los estándares de calidad en la materia prima implementados en la cadena productiva del pan de arroz. Así, se puede garantizar un producto que permita satisfacer eficientemente la necesidad del sector al cual está orientado. Además, se recomienda proporcionar capacitación en servicio al cliente a los colaboradores

para asegurar la entrega de un servicio de alta calidad. Asimismo, es importante implementar estrategias publicitarias que amplíen el acceso al mercado y generen un valor agregado en la distribución del producto. Para mejorar la eficiencia, se sugiere estandarizar y optimizar el proceso de elaboración artesanal de la cuajada.

Figura 6

Estrategias para las empresas ubicadas en Restrepo



Discusión

El estudio realizado a nivel organizacional permitió identificar los retos a mediano y largo plazo que pueden influir en el crecimiento y fortalecimiento del sector empresarial, objeto de estudio de un producto considerado patrimonio gastronómico en el departamento del Meta, Colombia. El fortalecimiento de las pymes en las regiones tiene implicaciones en la transformación rural, la situación de empleabilidad y la composición ocupacional (Greenberg et al., 2018). Al respecto, se puede considerar la factibilidad que dentro del sector empresarial se desarrollen diferentes investigaciones en innovación y mercados, con el fin de identificar oportunidades para el crecimiento. A su vez, se quiere evaluar el impacto de las debilidades del sector frente a otros. Esto se hace con el fin de crear ambientes competitivos y de desarrollo dentro de la economía en la región.

En el sector es relevante avanzar un poco más allá del enfoque exclusivo en la productividad y calidad del

producto, para desarrollar y fortalecer aspectos relacionados con la gerencia estratégica y la gestión del talento humano. Según Rivera-Rodríguez y Malaver-Rojas (2011), los *stakeholders* son un factor estratégico para las organizaciones. En estas empresas a nivel interno, se debe mejorar el clima organizacional, permitiendo el desarrollo y crecimiento del personal, fundamental en la motivación de los colaboradores y la imagen corporativa de las empresas.

Por su parte, a nivel externo, se pueden desarrollar alianzas estratégicas a lo largo de la cadena de valor que permitan generar beneficios económicos para el crecimiento y competitividad empresarial. Lo cierto es que las organizaciones deberían tener en cuenta el papel de cada una de las partes para realizar una buena toma de decisiones y disminuir el impacto negativo que tiene el desarrollo de las actividades organizacionales en estos.

Frente a esto, se resalta como un aspecto destacable en el sector la inclusión de políticas y estrategias en cuanto a responsabilidad social empresarial, que a nivel

empresarial toma cada vez más fuerza, aunque se desarrolla como una iniciativa voluntaria en las empresas, lo que evidencia un comportamiento social y ambiental más allá de los requerimientos legales con un impacto positivo en el ámbito de influencia de las organizaciones. Es decir, el sector empresarial tendría el potencial de presentarse como un promotor de desarrollo en la región de la Orinoquía. Al respecto, representa una oportunidad como estrategia corporativa que puede implicar una inversión con impacto en la imagen corporativa que impacta en la decisión de compra de los consumidores (Boubakri et al., 2021).

Esta investigación destaca su relevancia en que representa un instrumento base para la toma de decisiones para las organizaciones y grupos de interés, generando conocimiento respecto a un sector empresarial (Ugalde-Binda y Balbastre-Benavent, 2013). De esta manera, con los resultados obtenidos podrá ser muy útil para llevar a las organizaciones a una nueva etapa de desarrollo empresarial.

En el ámbito organizacional se resalta el bajo nivel de planeación estratégica en las organizaciones del sector, factor que ha limitado un mayor crecimiento y proyección en el largo plazo para abarcar el mercado potencial frente a las tendencias de los consumidores a nivel nacional e internacional en la categoría de snack y la presentación del producto como saludable. Los productores de pan de arroz en el departamento del Meta requieren un trabajo a nivel gerencial para identificar y fortalecer las ventajas competitivas que permitan una diferenciación en el mercado frente a su competencia.

A nivel directivo se resalta la necesidad del fortalecimiento de una cultura innovadora en las empresas, destacando la participación de los trabajadores, el aprendizaje continuo y la flexibilidad como características de las culturas que favorecen la innovación (Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015). En otras palabras, en cuanto a la innovación, esta no debe limitarse al campo tecnológico, sino que debe ser percibida como un fenómeno social y económico. Al respecto, se resalta que los procesos de innovación están influenciados por factores socioculturales, incluido el espíritu empresarial, capital social y organizacional (Szklarz et al., 2021).

De igual forma, con el estudio se resalta la importancia que tiene el pan de arroz como patrimonio gastronómico en el sector empresarial y turístico en el departamento del Meta, al considerarse una expresión territorial. Es un producto con el que pueden realizarse procesos de denominación de origen o indicación geográfica protegida desde el punto de vista cultural y turístico (Medina, 2017).

En este sentido, se debe considerar la innovación en instalaciones para el bienestar de los colaboradores.

También es importante la innovación en productos y servicios relacionados con la conservación de la tradición del pan de arroz. Esto puede lograrse mediante la diversificación de la oferta actual, como la incorporación de cocina a la vista con preparación en vivo, interacción con el chef, tour gastronómico, talleres o cursos. Asimismo, se recomienda implementar el *marketing* vivencial o experiencial en las empresas dedicadas a la elaboración del producto, ya que es una tendencia actual a nivel internacional. El objetivo es generar una conexión emocional con los clientes y responder a sus estilos de vida y necesidades actuales, brindando una experiencia auténtica y generando valor agregado en ambos sentidos.

Conclusiones

El objetivo fundamental de la presente investigación era analizar el sector empresarial dedicado a la producción de pan de arroz en el departamento del Meta, enfocado en los municipios de Villavicencio, Restrepo y San Martín, para la identificación de la situación actual, retos y estrategias. Para lo anterior, fue fundamental conocer la percepción de los actores implicados y así obtener información significativa en la comprensión de la situación actual a nivel local y formular estrategias que permitieran responder a las necesidades evidenciadas dentro del sector empresarial. Todo esto con el fin de mejorar su estructura y potencializar aspectos que no habían tenido valor alguno dentro del enfoque del sector, los cuales son ventajas competitivas que influyen en el comportamiento del mercado global.

Esto se logró a través de un diagnóstico organizacional al sector empresarial que implicó el análisis interno y externo, lo cual permitió identificar una serie de elementos fundamentales para determinar la situación actual del sector empresarial. Se evidencia la falta de estructura organizacional dentro de los procesos internos de la organización, elemento clave para el desarrollo competitivo del sector, el cual se logra a través del direccionamiento estratégico, y es visto como un “proceso continuo que apoya los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. El proceso previamente mencionado involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo” (Aguilera-Castro y Riascos-Erazo, 2009, p. 1).

Esto último requiere para su eficiencia personal altamente calificado, con funciones y tareas claras. Esto busca tener un óptimo desarrollo de objetivos y convertirse en factor estratégico para cada una de estas organizaciones.

Las estrategias propuestas para fortalecer el sector empresarial y la economía regional nacen del análisis realizado a cada uno de los aspectos internos y externos detectados en la presente investigación. De lo cual, se

puede destacar que es un mercado ampliamente competitivo, con reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional, que cuenta con prácticas tradicionales. Esta estrategia atrae a un amplio segmento del mercado. Por este motivo, ha sido declarado patrimonio cultural inmaterial del departamento del Meta. Por tanto, se debe preservar su origen, pero a su vez, desarrollar técnicas de innovación que contribuyan a la optimización de los procesos, producciones a mayor escala, mayor segmentación del mercado, fidelización de clientes, entre otros aspectos importantes para el desarrollo y sostenimiento en el mercado.

La socialización de la investigación se llevó a cabo como un proceso de colaboración que tenía como objetivo mostrar los resultados obtenidos y obtener la opinión y evaluación de los actores involucrados. Su papel en la socialización y en el desarrollo de la investigación fue crucial para verificar su relevancia, ya que los resultados obtenidos contribuyen directamente al fortalecimiento y mejora del sector empresarial dedicado a la producción y comercialización de pan de arroz en el departamento del Meta, en respuesta a las necesidades actuales del sector y del mercado en general.

Realizar el conversatorio fue fundamental y un punto de partida en la articulación entre empresarios, con el fin de dejar a un lado la competencia y aspectos subjetivos que solo logran estrechar el ambiente empresarial. También hay que buscar herramientas que fortalezcan el crecimiento y la estructura de un sector tan importante para la economía del departamento del Meta.

La retroalimentación por parte de los actores implicados e interesados fue exitosa en esta oportunidad, ya que los resultados fueron vistos realmente como lo que se planteó: estrategias para emplear dentro de la estructura del sector empresarial y herramientas de análisis que ayudaran a fortalecer a cada una de las empresas. Esta sinergia se logró debido a que los actores convocados para la socialización y evaluación hicieron parte de la investigación desde la etapa de diagnóstico organizacional.

Agradecimientos

Los autores agradecen al sector empresarial dedicado a la producción y comercialización de pan de arroz en el departamento del Meta (en los municipios de Villavicencio, Restrepo y San Martín de los Llanos), y a los funcionarios de entidades públicas y privadas que contribuyeron con el desarrollo de la investigación.

Conflictos de interés

Las autoras declaran que no tienen conflictos de interés potenciales relacionados con los contenidos de este artículo.

Referencias

- Aguilera-Castro, A., y Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70074-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70074-9)
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción participativa* (cuarta edición). Lumen Hvmanitas. <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37AND-ER-EGG-Ezequiel-Cap-2-Characteristicas-y-elementos.pdf>
- Boubakri, N., El Ghouli, S., Guedhami, O., y Wang, H. (2021). Corporate social responsibility in emerging market economies: Determinants, consequences, and future research directions. *Emerging Markets Review*, 46, 1-52. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100758>
- Cajal, A. (2022, octubre 3). *Diagnóstico participativo*. Lifered. <https://www.lifered.com/diagnostico-participativo/>
- Cardona-Acevedo, M., y Duque Oliva, E. J. (2014). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*, 5(10), 1-2. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70001-1](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70001-1)
- Chistov, V., Aramburu, N., y Carrillo-Hermosilla, J. (2021). Open eco-innovation: A bibliometric review of emerging research. *Journal of Cleaner Production*, 311, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127627>
- Del Canto, E. (2011). Gerencia Estratégica y capital humano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184.
- Doucet, M., Pratt, H., Dzhenganin, M., y Read, J. (2021). Nothing About Us Without Us: Using Participatory Action Research (PAR) and arts-based methods as empowerment and social justice tools in doing research with youth 'aging out' of care. *Child Abuse & Neglect*, 130, 105358. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2021.105358>
- Fernández-González, R., Pérez-Pérez, M., y Pérez-Vas, R. (2021). Real options for a small company in a context of market concentration: A case study of investment in a turbot farming plant in Spain. *Marine Policy*, 134, 104828. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2021.104828>
- García-González, F. (2012). *Conceptos sobre innovación*. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería. https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos-Innovacion.pdf

- Gaytán-Reyes, A. (2000). *Administración del mantenimiento* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/750/1/1020148008.PDF>
- Giralt, J. (2012). La importancia de la localización. *Tourism Business & Planning*. C4Tourism. http://www.c4tourism.com/files/noticias/19_pdf_es.pdf
- Goenaga-Mojica, J. E. (2008). *Lineamientos estratégicos de planeación en la cuenca del Rio Upia en el marco de la integración regional. "Una alternativa práctica en la construcción de región"* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.10554.180>
- Greenberg, Z., Farja, Y., y Gimmon, E. (2018). Embeddedness and growth of small businesses in rural regions. *Journal of Rural Studies*, 62, 174-182. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.07.016>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Mayorca-Capataz, E., Mayorca-Beltrán, D. Y., y Padilla-Castilla, A. (2017). La empresa productiva como espacio de aprendizaje social. *Clío América*, 11(22), 240-253. <https://doi.org/10.21676/23897848.2444>
- Martínez-Rozo, P. T., Baquero Moreno, C. R., y Sarmiento Vargas, P. A. (2012). *Formulación y evaluación de un proyecto para la prestación de servicios de un salón de onces en la localidad de Engativá barrio Minuto de Dios. Zona IN – salón de onces* [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/2502>
- Medina, X. (2017). Reflexiones sobre el patrimonio y la alimentación desde las perspectivas cultural y turística. *Anales de Antropología*, 51(2), 106-113. <https://doi.org/10.1016/j.antro.2017.02.001>
- Fagua-Quessed, G., De Hoz-Hernández, Y., y Jaimes-Morales, J. (2018). Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: Una revisión desde los planes de emergencia. *IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria*, 3(1), 23-29. <https://doi.org/10.25214/27114406.920>
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Natcol. (2015). Un ambiente laboral sano es favorable para la salud. *Portafolio*. <https://www.proquest.com/trade-journals/un-ambiente-laboral-sano-es-favorable-para-la/docview/1716890997/se-2>
- Mundohvacr. (2014, junio 23). *Ventilación Industrial una Necesidad para Preservar la salud de sus Empleados*. Mundohvacr. <https://www.mundohvacr.com.mx/2006/02/ventilacion-industrial-una-necesidad-para-preservar-la-salud-de-sus-empleados/>
- Orengo-Serra, K., y Ortíz-Soto, M. (2017). Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 281-291. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.003>
- Otero-Gómez, M. C., Pérez, W. G., y Vega-Barbosa, J. (2017). Comunicación y mercadeo. Estudio cualitativo para el desarrollo de la marca de Pan de arroz. *Luciernaga Comunicación*, 9(18), 72-84. <https://doi.org/10.33571/revistaluciernaga.v9n18a6>
- Pizarro-Donoso, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro_sd.pdf?sequence=1
- Rivera-Rodríguez, H. A., y Malaver-Rojas, M. N. (2011). *La organización: Los stakeholders y la responsabilidad social*. Editorial Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3f4029f2-2a66-473f-8223-f3222f09c91f/content>
- Rudin-Vega, V. (2015). *Fortalecimiento organizacional*. Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC). <https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Fortalecimiento%20Organizacional.pdf>
- Selener, D. (1997). *Participatory action research and social change* (Segunda edición). Cornell Participatory Action Research Network. <https://edepot.wur.nl/425683>
- Serna-Gómez, H., y Díaz-Peláez, A. (2015). *Manual del Diagnóstico Estratégico*. 2. Cátedra María Cano.

- https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf
- Sharmelly, R., y Kanta-Ray, P. (2021). Managing resource-constrained innovation in emerging markets: Perspectives from a business model. *Technology in Society*, 65, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101538>
- Sprong, N., Driessen, P. H., Hillebrand, B., y Molner, S. (2021). Market innovation: A literature review and new research directions. *Journal of Business Research*, 123, 450-462. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.057>
- Students4Change y Erasmus Programme of the European Union. (2019). *Caja de Herramientas Didácticas para apoyar iniciativas de Innovación Social y Emprendimiento Social*. Students4Change. <https://sinnergia.org/wp-content/uploads/2019/10/TOOLKIT-.pdf>
- Szklarz, P., Klóska, R., Czyżycki, R., y Ociepa-Kicińska, E. (2021). Do the innovative MNEs generate an added value in emerging economy? Evidence from Scandinavian enterprises in Poland. *Procedia Computer Science*, 192, 2180-2189. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.231>
- Traslaviña-Monroy, S. F., Niño-Torres, A. P., y Niño-Torres, Á. M. (2021). Revisión histórica de empresas productoras de pan de arroz en la Orinoquía colombiana. *Espacio I+D, Innovación más desarrollo*, 10(27), 8-27. <https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/view/263/828>
- Ugalde-Binda, N., y Balbastre-Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187. <https://doi.org/10.15517/rce.v31i2.12730>
- Universidad de Pamplona. (s. f.). *Estructura organizacional*. Universidad de Pamplona. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf
- Valenzuela, C., Ramírez, R., González-Navarro, N., y Figueroa, R. C. (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro Company Diagnosis: a Look Ahead*. Instituto Tecnológico de Sonora. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documentos/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf
- Valle-Niebuhr, R. (2019). Fortalecimiento organizacional. *Leisa Revista de Agroecología* 28(3), 9-15. <http://www.lamolina.edu.pe/hortalizas/documentos%20agroeco/ENTREVISTAS/LEISA%20vol28n3%20articulos%20agroeco%209-16.pdf>