

**ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES DENTRO DE LA
EMPRESA SERVIWIN S.A.S**

MARIA CAMILA SIERRA OSPINA

**POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
MEDELLÍN
2018**

**ESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS ORGANIZACIONALES DENTRO DE LA
EMPRESA SERVIWIN S.A.S**

MARIA CAMILA SIERRA OSPINA

1037612180

**Informe Final de Práctica Empresarial, presentado como requisito parcial para optar al
título de Administradora de Empresas Agropecuarias**

ASESOR

ELKIN ALBERTO JARAMILLO ACOSTA

**Administrador Agropecuario, Especialista en Gestión Ambiental,
Especialista en Gerencia de Proyectos, Magíster en Administración**

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

COLOMBIA

2018

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todas aquellas personas que desde un principio creyeron en mis capacidades para sacar adelante mi carrera. Principalmente a mis padres que de una u otra manera se esforzaron día a día para que pudiera concluir mis estudios. Mi tía Lina Maria Ospina que con sus consejos y acompañamiento me guio durante todo este proceso. Mi familia que nunca desistió y siempre me apoyo. Mi novio que desde inicios de mi carrera profesional me reto a ser cada día mejor y me dio la oportunidad de desempeñarme laboralmente para poner a prueba mis conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos van principalmente a mi familia y a Dios. Pero dentro de todo este proceso académico participaron personas que aportaron tanto a mi proceso de aprendizaje que sería desagradecida sino las nombro. Sandra Zuluaga quien fue la jefa en mi primer trabajo desempeñado y a quien le debo muchos de los conocimientos adquiridos. Mis profesores universitarios, que sin ellos jamás hubiera podido adquirir los conocimientos académicos. Mi asesor de practica el señor Elkin Alberto Jaramillo quien me animo a realizar un trabajo que creía incapaz de realizar. Mi compañero de trabajo, el señor Socrates Bermúdez quien superviso paso a paso la realización de practica y trabajo de grado. Y por supuesto, mi novio Felipe Vélez, que sin él jamás habría tenido la oportunidad de desempeñarme en el lugar de trabajo que actualmente tengo. Infinitas gracias a todos.

CONTENIDO

RESUMEN	8
Introducción	9
Objetivos	10
General	10
Específicos	10
1. Revisión de literatura.....	11
1.1. ¿Qué es la estructura organizacional?	11
1.2. Propósito organizacional	12
1.3. Diseño Organizacional	13
1.4. Jerarquización.....	14
1.5. Coordinación	14
1.6. Departamentalización.....	15
1.7. Apuestas deportivas.....	16
1.7.1. Definición	16
1.7.2. Origen	16
1.7.3. Evolución.....	17
1.7.4. Apuestas deportivas Online	18
1.8. Legislación relacionada.....	20
1.8.1. Ley 643 de 2001	20
1.9. Antecedentes	21
2. Materiales y métodos.....	23
2.1. Localización	23
2.2. Materiales	23
2.3. Métodos	23
2.4. Análisis de resultados.....	25
3. Resultados y discusión.....	26
4. Conclusiones y recomendaciones	42
Referencias.....	43

Lista de Ilustración

Ilustración 1– Organigrama actual Serviwin S.A.S	27
Ilustración 2 – Estructura de trabajo de Serviwin S.A.S.....	38
Ilustración 3 – Propuesta de organigrama.....	40

Lista de Tablas

Tabla 1– Descripción de cargos	28
--------------------------------------	----

RESUMEN

La estructuración organizacional es indispensable para toda empresa que desea ser exitosa en cualquier medio que se desempeñe. Una organización sin estructura tiende al caos y esto conllevaría al fracaso. Las empresas nuevas tienden a crecer exponencialmente sin un plan de crecimiento que mitigue los puntos críticos y los convierta en algo positivo para su crecimiento. Serviwin S.A.S es una empresa que nació hace 6 meses de la idea de unos pocos que creyeron en el mercado multiservicios, principalmente de las apuestas deportivas en línea, sin embargo, no se percataron de la acogida en el mercado de estos servicios que llevo a crecimiento demasiado avanzado. El objetivo principal de este trabajo es estructurar los procesos organizacionales que se presentaron en el continuo crecimiento de la empresa, crecimiento que pocos vieron llegar, y que garantizaran el éxito en un futuro de la empresa. Antes de iniciar la ejecución de los objetivos específicos se definieron algunos términos necesarios para la realización del trabajo, que sirvieron como base para la conclusión de dichos objetivos. La investigación se realizó bajo una modalidad de estudio cualitativo con una observación participativa, en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Medellín en el barrio el poblado, donde se lograron identificar los cargos, los procesos de estos cargos y la estructuración organizacional. De acuerdo con lo hallado, se plantearon ideas de reestructuración conveniente que puede conllevar a una operación exitosa.

Palabras clave: organización, empresa, procesos, cualitativo.

Introducción

La empresa Serviwin S.A.S es una organización multiservicios dedicada principalmente a la distribución de recargas para apuestas deportivas en línea, a través de la plataforma Wplay.co, la cual es llamada legalmente como Aquila Global Group S.A.S y es la primera empresa certificada por Coljuegos para la venta y distribución de apuestas deportivas en línea en Colombia.

La empresa fue creada en Mayo de 2017 como un aliado de Wplay, la cual durante su poco tiempo de operación se vio en la necesidad de adquirir un mayor número de talento humano, llevando de manera proporcional complejidad en los procesos. Adicionalmente, se fueron creando cargos directivos que dieron estructura a la empresa, mostrando así, la formalidad que en poco tiempo fue adquiriendo.

Al ser un mercado relativamente nuevo, los esfuerzos se centran en crecer de una manera exponencial, generando un descuido en la estructuración de los procesos, principalmente los operativos.

A través de una metodología cualitativa, y mediante la estrategia de observación y revisión de literatura, lo que se pretende es examinar y dado el caso, aportar modificaciones a los procesos que hagan que estos funcionen de manera coordinada, conllevando siempre a la competitividad.

Objetivos

General

Estructurar los procesos organizacionales dentro de la empresa Serviwin S.A.S

Específicos

- Analizar cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa Serviwin S.A.S, con el fin de identificar, orientar, estructurar y documentar los procesos y la interacción entre estos.
- Proponer una política de calidad para ser analizada y debatida por los directivos de la empresa Serviwin S.A.S.
- Revisar la estructura organizacional con base en los procesos y desempeños logrados con los diferentes puestos de trabajo y de ser necesario proponer una nueva estructura organizacional.
- Realizar un análisis contable, tributario y financiero para identificar los márgenes de pérdidas o ganancia y las implicaciones legales que deriva la operación y efectuar un control por medio de indicadores de gestión financiera y administrativa.

1. Revisión de literatura

1.1.¿Qué es la estructura organizacional?

Según (Pamplona, s.f.) la estructura organizacional se entiende “como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados”.

Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales planteados en el artículo (Pamplona, s.f.):

- Estructura lineal: es conocida también como estructura simple. Generalmente es implementada por pequeñas empresas dedicadas a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara. Se caracteriza también por tener una relación cercana entre el personal y sus superiores así, permite que la toma de decisiones sea ágil.

Una desventaja de esta es que el gerente requiere tener un conocimiento global de la empresa, lo que dificulta la asignación de un buen gerente, además se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

- Estructura matricial: esta estructura va dirigida a los proyectos. Aquí se asignan temporalmente grupos de personas a las diferentes áreas especializadas pero enfocados en un objetivo en común. La finalización del proyecto concluye las actividades de las personas.

Dentro de esta estructura los empleados poseen dos jefes; un jefe de función, básicamente encargado de la parte operativa y el jefe de proyectos, quien es el responsable de los proyectos individuales.

Creo que el tener dos jefes puede no ser tan beneficioso ya que, si estos no se ponen de acuerdo para la ejecución de las tareas, el personal a cargo entraría en confusión, disminuyendo la productividad del equipo de trabajo.

- Estructura por departamentalización: consiste en crear departamentos dentro de la organización basados en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el nicho de mercado objetivo, territorio geográfico y/o el proceso productivo. Considero que este tipo de estructura puede ser beneficioso en el

sentido de que redistribuye las funciones según el departamento, y así, pueden trabajar más armoniosamente sin sobrecargar las responsabilidades que le corresponden a cada cual, sin embargo, esto a su vez puede hacer que las personas solo se preocupen por su unidad de trabajo, además, una actividad depende de otra y así, si la una no se cumple, la dependiente también quedara inconclusa.

- Estructura circular: es aquella estructura donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa lo canales de autoridad y responsabilidad.

Considero beneficiosa esta estructura en el sentido de que dentro de la organización varias personas pueden estar a un mismo nivel jerárquico.

También (Servicio Nacional de Aprendizaje, s.f.), define la estructura organizacional como el marco en el que se desenvuelve la organización, donde las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos. Esta nos ayuda a definir qué se debe hacer dentro de una organización y quien es la persona con el perfil idóneo para realizar dicha función

1.2.Propósito organizacional

De acuerdo con el libro (Daft, 2011) el diseño organizacional puede denominarse la meta o misión de la organización, la cual tiene como propósito reunir todos los recursos dispuestos con el fin de cumplir dicha meta, obteniendo así, el propósito organizacional. Metas operativas

Este (Daft, 2011) también plantea que “La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las metas operativas designan los fines buscados a través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización. Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo. Las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización. Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los

departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio.”

“Las metas oficiales y las operativas son importantes para la organización, aunque sus propósitos sean muy diferentes. Las metas oficiales y las declaraciones de misión describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización. Las metas oficiales legitiman la organización; las metas operativas son más explícitas y bien definidas, y sirven para varios propósitos específicos. Por un lado, las metas ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde van. Esto puede ayudar a motivarlos hacia metas específicas y resultados importantes. En varios estudios se demuestra que las altas metas específicas pueden aumentar significativamente el desempeño del empleado. A las personas les gusta tener un enfoque para sus actividades y esfuerzos”.

“Otro propósito importante de las metas es actuar conforme a los lineamientos para el comportamiento del empleado y la toma de decisiones. Las metas apropiadas pueden actuar como una serie de limitaciones en el comportamiento individual y en las acciones de modo que los empleados se comporten dentro de los límites aceptables para la organización y una sociedad más grande.²⁸ Ayudan a definir las decisiones apropiadas respecto a la estructura organizacional, innovación, bienestar o crecimiento del empleado. Por último, las metas ofrecen un estándar de evaluación. El nivel de desempeño organizacional ya sea en términos de utilidades, unidades producidas, grado de satisfacción del empleado, nivel de innovación o número de quejas del cliente, necesita una base para la evaluación. Las metas operativas proporcionan este estándar de medición”.

1.3.Diseño Organizacional

Según (Daft, 2011) “el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. Lo anterior significa que las estrategias con frecuencia se crean de la estructura actual de la organización, de modo que el diseño actual limita las metas y estrategia. Sin embargo,

las nuevas metas y la estrategia más que a menudo se seleccionan con base en las necesidades del entorno, y la alta dirección entonces intenta rediseñar la organización a fin de alcanzar los fines”.

1.4. Jerarquización

Según los conceptos encontrados (Valda, s.f.) “la jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación. Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo, con la excepción de aquel que ocupe el primer lugar.

En las empresas, entonces, será la jerarquía la que establecerá las relaciones de autoridad entre jefes y empleado y sobre la cual se determinará la estructura organizacional de la misma. Ya que en la jerarquización se entablarán las relaciones laborales y la estructura organizacional, es importante que esta misma vaya de la mano con la coordinación”.

Basado en lo anterior, la jerarquización se considera importante dentro de una organización porque es la que plantea los niveles que darán orden y rumbo a la operación, sin esta, la organización no tendría un direccionamiento, lo que conllevaría al caos, además, esta jerarquización permite también identificar las habilidades que el personal tienen y pone en consideración el ascenso de dicho personal en la escala jerárquica, pero a su vez, permite también identificar el personal que no es idóneo para una función específica dentro de la organización.

1.5.Coordinación

De igual manera, (Valda, s.f.) considera la coordinación como “el proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de alcanzar las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, el personal perdería de vista sus papeles dentro de la organización”.

“el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción

entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación”.

Es así, que la coordinación hace parte fundamental de la jerarquización, pues una organización que tenga líderes que no coordinan a sus empleados es una organización con un mando jerárquico inservible.

1.6. Departamentalización

Según los conocimientos de (Nunes, 2016), “la departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, estas son:

- División por jerarquía
- División por funciones
- División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia o no existencia de unidades/ delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir”.

La departamentalización está muy estrechamente relacionada con la jerarquización y la coordinación, pues esta se deriva de las anteriores, de acuerdo con las decisiones tomadas por la jerarquía que guían la coordinación de los procesos.

Ahora, se hablará en detalle de los conceptos relacionados con la razón de ser de la empresa Serviwin S.A.S, la cual como se aclaró un poco previamente en la introducción, se refiere a una empresa de servicios principalmente a la distribución de recargas de apuestas deportivas.

1.7. Apuestas deportivas

1.7.1. Definición

Según el portal (Resutados, s.f.), las apuestas deportivas son “el concurso de pronósticos sobre el resultado de uno o varios eventos deportivos incluidos en los programas previamente establecidos por un operador de juego, o sobre hechos o circunstancias que formen parte o se desarrollen en el marco de algunos eventos o competiciones deportivas y que hayan sido previamente establecidos en el correspondiente programa de un operador de juego”.

1.7.2. Origen

(Resutados, s.f.) “Las apuestas deportivas se remontan a más de dos mil años a tras a la antigua Grecia. Los griegos eran reconocidos por ser muy aficionados a los deportes y por su seguimiento a grandes juegos como los juegos Olímpicos, allí aprovechaban la oportunidad para apostar a los deportes de su elección. Los romanos adoptaron rápidamente esta costumbre de los griegos, y lo convirtieron en un negocio real. La actividad más común de apuestas en los tiempos de los romanos fue en los famosos juegos de gladiadores donde se realizaban apuestas. Pero después del fin de la época romana este hábito sobrevivió y fue adoptado por los primeros reinos medievales.

En la Edad Media, varios gobernantes europeos trataron de prohibir las apuestas deportivas, pero a pesar de las medidas que se adoptaron, las apuestas persistieron y se siguieron realizando bajo tierra de forma clandestina. Aproximadamente en el año 1780, aparece el juego que ha llegado a nuestros días. Las apuestas se realizaban a carreras de caballos y galgos y su despegue definitivo tuvo lugar en Inglaterra, la verdadera cuna de las apuestas, donde la rama más famosa fue la carrera de caballos. Finalmente, los colonos ingleses llevaron las apuestas deportivas a los EE. UU, donde se extendió rápidamente y se convirtió en uno de los entretenimientos favoritos para muchos. Hoy, sin embargo, sólo es legal en algunos estados de EE. UU.

Las apuestas deportivas son ampliamente disfrutadas en el mundo, pero son sobre todo populares en Europa, donde tiene una larga tradición y es legal en la mayoría de los estados. Hoy en día esta actividad se ha convertido en un gran negocio, premiando a las casas de apuestas y a los jugadores. La casa de apuestas más antigua conocida es la William Hill, fundada en el año

1934, cuando las apuestas eran ilegales en Inglaterra, más no en Estados Unidos, donde ya se iniciaba el florecimiento de Las Vegas, ante la legalidad de las apuestas. Sin embargo, desde mucho antes existían casas de apuestas ilegales en manos de famosos mafiosos, como Meyer Lansky, quien fundó unas en Miami y Nueva Orleans, pero remontándonos un poco más en los años, encontramos el casino de Montecarlo, en el Principado de Mónaco, que fue construido en el año 1878”.

1.7.3. Evolución

(Resutados, s.f.) “la última gran revolución en el mercado de las apuestas deportivas es la producida por Internet. Se puede afirmar que a mediados de la década de los 90 se crearon las primeras webs de juego online. La primera empresa que entró con fuerza al mercado con un software avanzado y fiable fue Microgaming, la cual en la actualidad sigue funcionando. En poco tiempo el mercado de los casinos online se extendió a Canadá y Estados Unidos.

Viendo el éxito que tuvieron estos casinos online, y sabiendo de la afición de la gente a las apuestas deportivas, no tardaron en aparecer las primeras casas de apuestas deportivas online. La primera casa de apuestas deportivas de internet fue Inter Tops, creada en 1996, la cual tuvo tanto éxito que dio pie a una oleada de nuevas casas de apuestas deportivas vía internet. Adicionalmente, muchas casas de apuestas que hasta ese momento eran únicamente presenciales, empezaron a ofrecer sus servicios, mediante la creación de sus propias páginas web, dado que eran conscientes de todas las ventajas que implicaba esta novedosa manera de llegar al consumidor.

Uno de los avances más significativos del sector de las apuestas online se dio en el año 2000 con la creación de BetFair. Esta empresa revolucionó el mercado, permitiendo apuestas entre los usuarios en los que se quedaba un porcentaje a modo de comisión, siendo las apuestas de intercambio o apuestas cruzadas una alternativa para las apuestas tradicionales.

Alrededor del año 2002 se empezó a ofrecer la posibilidad de realizar apuestas sobre eventos en directo, permitiendo a los apostadores tomar decisiones rápidas que pueden asegurarle ganancias enormes, gracias al seguimiento en directo de los resultados. Esta opción tuvo mucho éxito desde su implementación y fue evolucionando año tras año, incorporando nuevos mercados a su oferta. Actualmente es una de las modalidades más populares.

Las apuestas deportivas, no han parado su crecimiento, tanto la cantidad de empresas que ofrecen sus apuestas por internet o de manera presencial, como en el número de apostantes. El

principal factor que ha marcado notablemente la evolución de este mercado es sin duda el tecnológico, puesto que la introducción de internet en el día a día de la sociedad permitió a este sector expandirse y estar al alcance de muchas más personas, ya que anteriormente, las apuestas deportivas solo se podían hacer de manera presencial. Por lo tanto, la creación de internet ha permitido la globalización de las apuestas, dando la oportunidad a los apostantes de distintas partes del mundo, apostar sobre eventos que se disputan a muchos kilómetros de distancia.

El último avance importante en el ámbito tecnológico se ha dado durante los últimos años, con la rápida adaptación que ha tenido este sector a los elementos portátiles como Smartphones o Tablets, lo que permite a los usuarios realizar apuestas en cualquier momento y en cualquier lugar.

La evolución y el enorme crecimiento de las apuestas deportivas tampoco ha pasado desapercibido para los distintos gobiernos estatales y/o autonómicos, quienes han creado leyes, y han otorgado licencias para regular el juego, y llevar un control más exhaustivo, tanto para la propia materia del juego como en materia fiscal, para empresas y para usuarios. Juega un papel de alta importancia en la penetración mundial de apuestas deportivas los medios de comunicación y la penetración de las transmisiones deportivas en grandes eventos, pues cada día hay más medios de transmisión de eventos que permiten a los apostadores interactuar y apostar en los eventos; allí las grandes casas de apuestas ocupan espacios para anunciar en estas transmisiones y lograr darse a conocer mostrando la legitimidad del producto de apuestas deportivas”.

1.7.4. Apuestas deportivas Online

El portal (Resutados, s.f.) resalta que “las apuestas deportivas online experimentaron un boom masivo después de que el internet fuera desarrollado y utilizado por la mayoría. El hecho de que se pudiesen realizar apuestas directamente desde casa hizo que muchos jugadores quisieran jugar más activamente. Antes de la era de Internet, el jugador debía ir a la casa de apuestas para realizar su apuesta.

La mayor ventaja que otorga apostar online es que le permite tomar decisiones rápidas que pueden asegurarle ganancias enormes si se hace bien, gracias al seguimiento en directo de los resultados. Esto se conoce como apuestas en directo, lo que se convirtió en una de las actividades de apuestas deportivas favoritas por muchos.

Otro aspecto de las apuestas deportivas en línea es que tiene la posibilidad de realizar apuestas en prácticamente todos los tipos de deportes del planeta y de todos los países que existen.

1.7.5. Apuestas deportivas en Colombia

(Resutados, s.f.) “las apuestas deportivas en Colombia han existido hace muchos años, con la Hípica, las peleas de gallos y el futbol.

Venezuela juega un papel en el origen de las apuestas deportivas en Colombia y es por Cúcuta, donde aparecen las primeras casas de apuestas deportivas con plataformas de origen venezolano y consolidadas a principio del año 2012. En ese entonces se veía mucha influencia de las cuotas americanas en las apuestas producto del origen de la hípica americana. En Venezuela el mercado de las apuestas hípicas tenía mayor penetración y ya existía un mercado de apuestas deportivas y su penetración seguía hacia Colombia. Posteriormente esas mismas plataformas buscaron penetrar el interior del país llevando su operación hacia Antioquia, Quindío, Risaralda y el oriente del país.

A raíz de la saturación de las apuestas deportivas en Europa y la regulación en los diferentes países europeos, algunos de los productores de software más pequeños que no tenían operaciones en mercados regulados importantes, buscaron penetrar Latinoamérica a través de la feria de juego más importante de Latinoamérica “Fadja”. Es así como algunos operadores de las zona oriental y andina del país adquieren plataformas de apuestas presenciales básicamente e inician operaciones de juego en un mercado naciente sin regulación, incluso encontrándose en el mercado plataformas en inglés o italiano y otras con traducciones deficientes al español.

En vista de ese boom mundial de apuestas deportivas, el gobierno colombiano a través de Coljuegos entidad encargada de ejercer el control del monopolio rentístico del estado colombiano decide reglamentar dicho tema, y es 28 de octubre de 2013 donde la entidad estatal reglamenta las apuestas deportivas paramutuales.

Mientras tanto en ciertas zonas del país los jóvenes hablaban de apuestas deportivas de contrapartida y las plataformas de apuestas seguían penetrando el mercado, incluso aparecieron salones de apuestas llamados en algunos lugares Sportbook en el oriente del país. Es en el campeonato mundial de futbol de Brasil en el 2014 donde se escucha a hablar de Parley “Termino venezolano”, apuestas deportivas, gol-gol, 1×2, doble oportunidad, marcador correcto, handicap

entre otras. Se inicia un fenómeno social principalmente en los jóvenes de 18-26 años donde el tema en común eran las apuestas deportivas en sus reuniones sociales.

Colombia emite en el 2015 la Ley 1753 en su plan de desarrollo para sus próximos cuatro años, con esto se logra encontrar una viabilidad jurídica para reglamentar las apuestas deportivas online y casino online. A finales del 2015 se propone el primer proyecto de legislación para las apuestas deportivas online bancarizadas en un 100%, acorde a las normas de juego en Colombia. Dicho proyecto de norma tuvo unos elementos básicos los cuales fueron sometidos a críticas públicas. Es así como recibió diversas propuestas de modificación de algunos operadores interesados, gremios y entidades extranjeras.

La entidad estatal colombiana toma algunas de las propuestas de mejoramiento y con esto, Colombia a través de Coljuegos, logra emitir la primera norma de apuestas y casino online en Latinoamérica el 24 de mayo de 2016 y publicada el 9 de junio de 2016. Dicha regulación reglamentó las apuestas en eventos reales deportivos y no deportivos, dejando la posibilidad a los operadores online de ofrecer además de apuestas deportivas, los juegos operados por internet.

A la fecha existe solo un contrato para una casa de apuestas otorgado por Coljuegos de apuestas deportivas a la compañía colombiana Wplay.co, propiedad de Aquila Global Group S.A.S.

Se espera que Colombia emita varios contratos y sea el punto de lanza de las apuestas deportivas en Latinoamérica. En la última feria de juegos de suerte y azar de Latinoamérica “Fadja” en Bogotá a finales de abril de 2017, se presentaron por primera vez en América con sus modelos de canal presencial y online algunas de las principales casas de apuestas y se espera que el mercado de las apuestas deportivas online penetre Colombia y Latinoamérica”.

1.8. Legislación relacionada

1.8.1. Ley 643 de 2001

La cual, según (Asociados, s.f.) “es la ley por excelencia de los juegos de suerte y azar en Colombia. Se destaca sus puntos más relevantes.

- Establece las características principales del Monopolio rentístico de los juegos de suerte y azar. Es decir, las rentas obtenidas deben destinarse a fines de utilidad social y salud pública.

- Los derechos de explotación: cuando los juegos de suerte y azar sean operados por un tercero, es decir por un particular, se debe realizar mediante contrato de concesión o autorización otorgada por la entidad competente. De la renta obtenida por el particular que realice este tipo de juegos de suerte y azar, la entidad competente tendrá derecho a un porcentaje de los ingresos brutos de cada juego.
- Se establece que la entidad competente para los juegos de suerte y azar se definirá por la territorialidad del juego, es decir, si un juego es operado en un solo departamento, la entidad encargada será la lotería departamental de cada departamento. Por el contrario, si el juego es operado y explotado en dos o más departamentos, la entidad encargada será Coljuegos, ya que se considerará al juego como uno de nivel nacional.”

Es de destacar, que Colombia es uno de los pocos países en Sudamérica que cuenta con una ley que regule este tipo de entretenimiento. Además, esta ley es relativamente nueva, dado a que, desde hace algún tiempo, cuando se crearon las plataformas de apuestas en línea, lo hicieron bajo la ilegalidad. El gobierno, en vista de la acogida y de la cantidad de dinero que estas podían recoger, decidió crear la normatividad que actualmente las rige.

1.9. Antecedentes

En el año 2011, en la ciudad de Cali, el autor (Navia, 2011), realizó un trabajo para optar al título de Administrador de Empresas llamado “Propuesta de estructuración de procesos administrativos para la empresa Mentroinstruments”. Este tuvo como objetivos los siguientes: “(1) realizar un análisis de contexto de la organización. (2) Desarrollar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos de la organización. (3) Analizar los procesos actuales de la empresa. (4) definir los procesos a estructurar y manuales de funciones. (5) plantear mecanismos de control y seguimiento, obteniendo como resultados un mejoramiento en los procesos, basado en las características del puesto en sí, omitiendo las características del talento humano.

Igualmente, en el año 2009, en la ciudad de Cartagena, el autor (Hadechni, 2009), realizó un trabajo para optar al título de Administrador de Empresas llamado “Análisis organizacional de la

empresa Carmetalica Ltda.” El cual tuvo como objetivos específicos los siguientes: “(1) analizar la estructura organizacional de la empresa Carmetalica Ltda a través de los niveles jerárquicos. (2) analizar la estructura organizacional de la empresa Carmetalica Ltda a través de las áreas funcionales. (3) analizar el plan estratégico de la empresa Carmetalica Ltda para determinar su incidencia en la estructura. (4) elaborar el análisis y descripción de puestos de trabajo de la empresa Carmetalica Ltda. (5) proponer la estructura organizacional para la empresa Carmetalica Ltda. Esta investigación llevo al autor a profundizar en los procesos organizacionales, llevándolo a concluir que la estructura organizacional que manejaba la empresa no le permitía cumplir con los objetivos planteados, de esta manera, el autor pudo aportar un modelo organizacional que le permitiera a la empresa ser competitiva en el sector.

2. Materiales y métodos

2.1. Localización

El trabajo se realizó en las instalaciones de la empresa Serviwin S.A.S, ubicada en la ciudad de Medellín, en la Carrera 37ª #8 – 43, edificio Rose Street, oficina 902, barrio El Poblado. Durante todo el proceso de práctica se tuvo una temperatura promedio de 20°C a 25°C, precipitaciones promedio de 1612 mm al año y una humedad relativa promedio de 88%. Su altura sobre el nivel del mar es de 1.495.

2.2. Materiales

Los materiales empleados fueron los siguientes:

- Un computador portátil, con el fin de usar la plataforma utilizada por la empresa para operar y extraer información necesaria.
- Microsoft Excel y Microsoft Word, con el fin de llevar el manejo de la información lo más organizado posible.
- Dropbox, herramienta que sirve para guardar archivos e información en la nube y poder tenerla a disposición en cualquier lugar. También es muy útil para compartir archivos con los compañeros de trabajo y que ambos puedan modificarlos.
- Elementos de oficina. Como lapiceros, papel, calculadora y demas elementos necesarios para llevar a cabo dicho trabajo

2.3. Métodos

El trabajo fue realizado mediante una investigación cualitativa, recogiendo la información mediante la observación de comportamientos dentro de la empresa Serviwin S.A.S en la ejecución de cada proceso. Se tuvo como apoyo la revisión de literatura de conceptos generales para poder así, tener unas bases solidas que conllevaran al cumplimiento de los objetivos específicos.

La metodología empleada por objetivo especifico se desarrollo de la siguiente manera.

- Analizar cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa Serviwin S.A.S, con el fin de identificar, orientar, estructurar y documentar los procesos y la interacción entre estos.

Este objetivo se desarrolló mediante la revisión de literatura y la observación de las diferentes actividades operativas que se ejecutan dentro de la organización, así, se tomó nota de cada uno de los procesos y se detalló el paso a paso, con el fin de identificar las falencias que influyen negativamente en los procesos, o, por el contrario, los aspectos positivos que conllevan a la operación exitosa de la empresa.

- Proponer una política de calidad para ser analizada y debatida por los directivos de la empresa Serviwin S.A.S.

Este se desarrolló en base al cumplimiento del anterior objetivo, pues partiendo de este, se pudo definir si la empresa esta o no operando correctamente, lo que conlleva a plantear una política de calidad pertinente a los directivos de la empresa Serviwin S.A.S

- Revisar la estructura organizacional con base en los procesos y desempeños logrados con los diferentes puestos de trabajo y de ser necesario proponer una nueva estructura organizacional.

Partiendo de la información brindada por la empresa, se analizo el organigrama que tenían establecido y así, se pudo identificar si el que tenían plasmado era acorde a las actividades que se realizan y al numero de empleado que en la actualidad tienen, lo que conlleva a plantear una nueva estructura organizacional.

- Realizar un análisis contable, tributario y financiero para identificar los márgenes de pérdidas o ganancia y las implicaciones legales que deriva la operación y efectuar un control por medio de indicadores de gestión financiera y administrativa.

Este se desarrolló mediante la revisión y el análisis de la contabilidad, según la operatividad de la empresa.

2.4. Análisis de resultados

Por ser una investigación cualitativa, el análisis de los resultados se deben hacer en primer lugar a través de la revisión de literatura. La revisión de literatura más la observación participativa permitirán el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, pues crean una relación directa con la empresa que permite analizar desde adentro los objetivos y el asertividad del cumplimiento de estos.

3. Resultados y discusión

Mediante la metodología utilizada en la investigación, se hallaron los siguientes resultados.

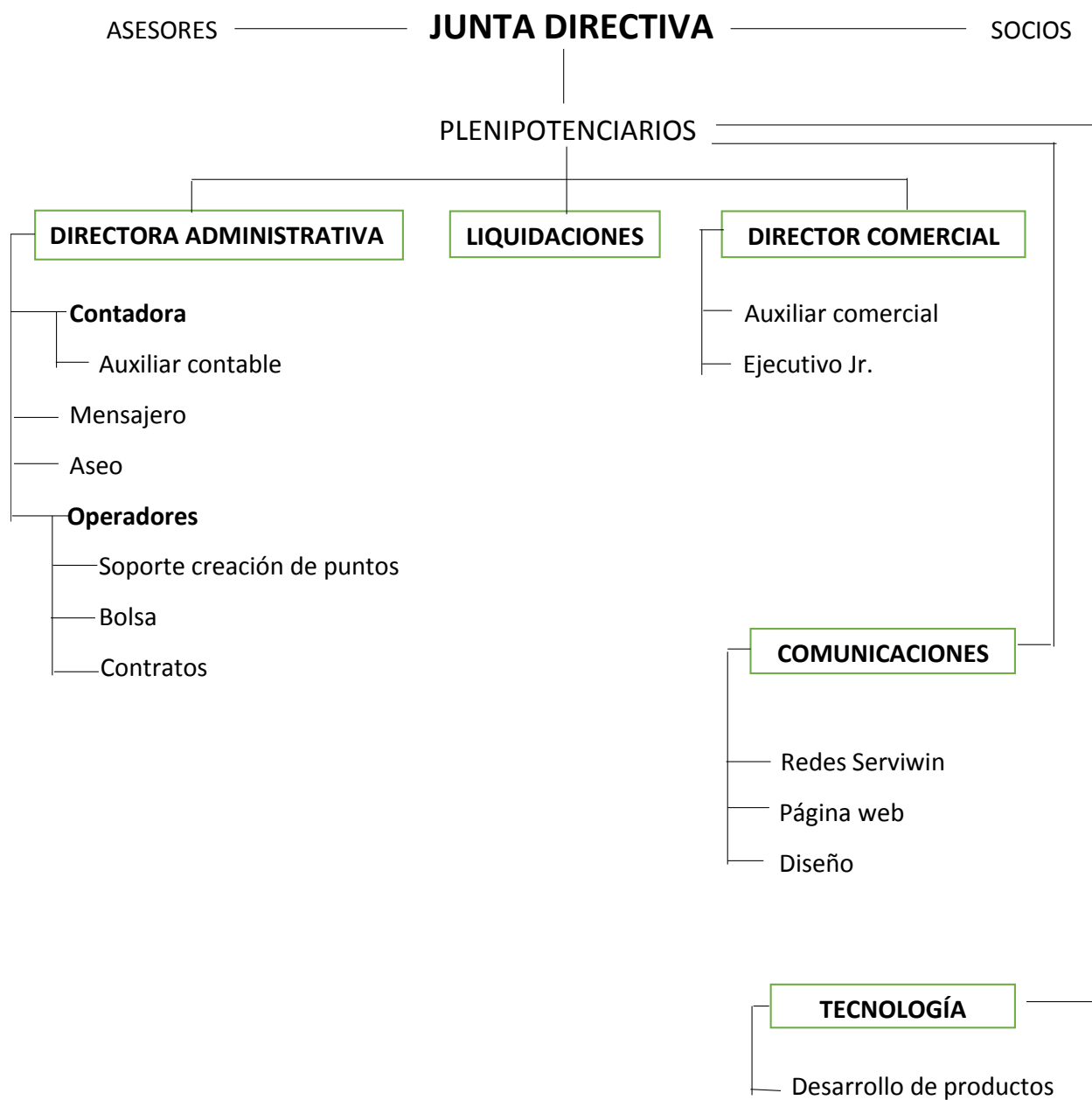
Dentro de la empresa se encuentran tres áreas, administrativa, comercial y operativa.

El área administrativa está compuesta por el gerente general, el director administrativo, el contador y el auxiliar contable. La ejecución de los procesos dentro del área administrativa no conlleva problemática alguna, pues cada quien cumple sus funciones según lo establecido por la junta directiva.

El área comercial está compuesta por el gerente comercial, el cual debe velar por el crecimiento comercial, en la expansión a nivel nacional de los servicios alternos a las apuestas deportivas que brinda la empresa, como lo son las recargas a celulares, paqueteo y mensajería.

El área operativa está compuesta por cinco personas, destinadas a unas actividades específicas, pero con el deber de aprender a realizar las demás actividades relacionadas con dicha área. En la siguiente tabla (ver Ilustración 1), se detallará el organigrama expuesto por la empresa.

Ilustración 1– Organigrama actual Serviwin S.A.S



Sin embargo, se identificó que los cargos presentados en la anterior tabla no son consecuentes con el estado organizacional que la empresa presenta en la actualidad, ya que algunos de esos cargos nunca existieron o por motivos de fuerza mayor dejaron de existir para dar paso a otros cargos con mayor relevancia.

A continuación (Ver Ilustración 2) se detallará la descripción de cargos identificados que, actualmente se encuentran en la organización.

- Gerente General:

Tabla 1– Descripción de cargos

Identificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Gerente general • Área: Administrativa • Jefe inmediato: Junta de accionistas • Autoridad: Ejerce autoridad funcional sobre los cargos directivos, administrativos, comerciales y operacionales de la organización.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir todos los procesos de la empresa, empleando sus conocimientos con el fin de hacer que esta sea competitiva en el mercado.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión organizacional • Capacidad de análisis • Planeación • Innovación e iniciativa • Liderazgo • Comunicación efectiva • Cumplimiento del presupuesto • Trabajo en equipo • Compromiso con la empresa • Manejo de los recursos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como soporte de la empresa a nivel general. • Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeña cada persona dentro de la organización. • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización. • Establecer y hacer seguimiento a las metas de la organización. • Evaluar el desempeño del personal.

- Director Administrativo:

Identificación:	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: director administrativo • Área: Administrativa • Jefe inmediato: Gerente general • Autoridad: Ejerce autoridad sobre el contador, el auxiliar contable y el área operativa.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos administrativos, siendo un apoyo para el gerente general en todo lo relacionado con este, así, permitiendo la agilidad y asertividad en la toma de decisiones.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión organizacional • Capacidad de análisis • Planeación • Iniciativa en innovación • Liderazgo • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Compromiso con la empresa • Manejo de los recursos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento del personal administrativo y operativo. • Manejo de los recursos de la empresa (bancos y efectivo) • Administración y conciliación de la bolsa de recargas. • Ejecución de informes administrativos. • Dirigir temas administrativos relacionados con nomina, descuentos, vacaciones, etc.

- Contador:

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Contador • Área: Administrativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: Ejerce autoridad sobre el auxiliar contable.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros que permitan realizar los registros contables, tributarios y financieros dentro de la organización.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Comunicación efectiva • Innovación e iniciativa • Trabajo en equipo • Compromiso con la empresa y manejo de los recursos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de registros contables y financieros. • Registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones. • Verificación de las facturas recibidas. • Revisión de las planillas del pago de impuestos. • Elaboración del PYG y Balance General. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

- Auxiliar Administrativa y Contable:

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Auxiliar administrativa y contable • Área: Administrativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al director administrativo y contador en las actividades designadas por estos, en todo lo relacionado con papelería y archivo.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Comunicación efectiva • Innovación e iniciativa • Trabajo en equipo • Compromiso con la empresa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y archivo de documentos empleados nuevos. • Afiliaciones al sistema de seguridad social de los empleados nuevos. • Contratos y novedades de nómina. • Registro de egresos e ingresos. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

- Gerente Comercial:

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Gerente comercial • Área: Comercial • Jefe inmediato: Gerente general • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionar la empresa a nivel comercial, ofreciendo y vendiendo todos los servicios que esta tiene a nivel nacional.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis • Liderazgo • Planeación • Comunicación efectiva • Capacidad de negociación • Innovación e iniciativa • Cumplimiento al presupuesto • Trabajo en equipo • Compromiso con la empresa • Manejo de los recursos
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar nichos de mercado. • Introducir nuevos productos y/o servicios. • Pronosticar y planear sistemas innovadores de venta. • Realizar el presupuesto de ventas. • Asesoría y seguimiento a los clientes.

- Operario de Recargas 1

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Operario de recargas 1 • Área: Operativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las recargas solicitadas por los clientes mediante la plataforma Wplay.co para que estos puedan vender a los usuarios finales el valor de las apuestas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Disposición
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las recargas a los Subcolaboradores. • Llevar un control en Excel de las recargas que realiza. • Archivar los comprobantes de bancos que soportan las recargas. • Comunicar cualquier tipo de novedad a su jefe inmediato y compañero de recargas. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

- Operario de Recargas 2

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del cargo: Operario de recargas 1 • Área: Operativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las recargas solicitadas por los clientes mediante la plataforma Wplay.co para que estos puedan vender a los usuarios finales el valor de las apuestas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Disposición
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las recargas a los Subcolaboradores. • Llevar un control en Excel de las recargas que realiza. • Archivar los comprobantes de bancos que soportan las recargas. • Comunicar cualquier tipo de novedad a su jefe inmediato y compañero de recargas. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

- Operario creación de puntos

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: Operario creación de puntos • Área: Operativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la creación de Subcolaboradores y puntos de venta relacionados a estos, basada en la información y los porcentajes de ganancia aptos dispuestos.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Disposición
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y archivo del formato de creación de puntos nuevos. • Creación de Subcolaboradores. • Creación de puntos de venta. • Activación y desactivación de Subcolaboradores. • Activación y desactivación de puntos de venta. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

- Operario de Apoyo 1

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: Operario de apoyo 1 • Área: Operativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el proceso operativo de manera indirecta para que este funcione de manera adecuada.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Disposición
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la bolsa de recargas de los Subcolaboradores. • Devolución de los documentos de retiro a los Subcolaboradores. • Organización de los contratos de colaboración de los Subcolaboradores y puntos de venta. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

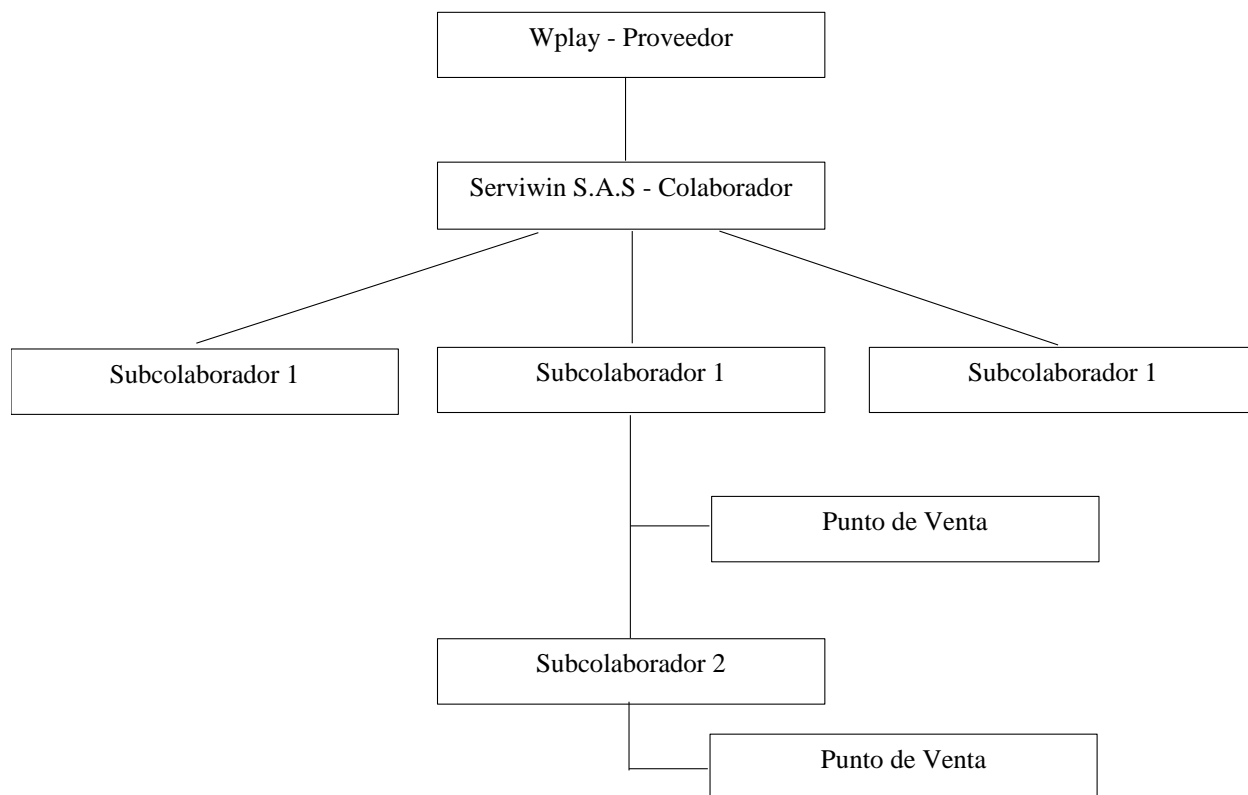
- Operario de Apoyo 2

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: Operario de apoyo 2 • Área: Operativa • Jefe inmediato: director administrativo • Autoridad: No ejerce autoridad alguna sobre ningún otro cargo
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el proceso operativo de manera indirecta para que este funcione de manera adecuada.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Comunicación efectiva • Trabajo en equipo • Disposición
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la bolsa de recargas de los Subcolaboradores. • Devolución de los documentos de retiro a los Subcolaboradores. • Organización de los contratos de colaboración de los Subcolaboradores y puntos de venta. • Todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato relacionadas con la naturaleza del cargo.

En base a lo anterior, se dará una explicación del funcionamiento operativo de la empresa Serviwin S.A.S.

La empresa se encuentra dividida como se muestra en el siguiente grafico (Ver Ilustración 3)

Ilustración 2 – Estructura de trabajo de Serviwin S.A.S



Es así como opera la empresa:

- Wplay es el proveedor de la plataforma para apuestas deportivas en línea, este le da un usuario a Serviwin con identificación única y a través del cual puede ingresar e iniciar sus labores. El modelo de trabajo se basa en una venta de recargas prepagada, es decir, Serviwin como colaborador de Wplay debe pagar un dinero anticipado por el valor correspondiente al de la recarga, y Wplay le realizara una recarga a su usuario. Wplay dará unos porcentajes correspondientes a las ganancias que Serviwin tendrá por sus ventas y este debe distribuir estos porcentajes según su red de distribución. Para iniciar labores se firmó previamente un contrato de colaboración entre estos dos.
- Serviwin – Colaborador, es el encargado de crear redes de ventas, básicamente de crear Subcolaboradores 1 y les crea a estos los usuarios para los puntos de venta. Se encarga de distribuir las recargas a estos Subcolaboradores, las cuales, al igual que con Wplay deben ser previamente pagadas. Las ganancias de Serviwin se ven reflejadas en los porcentajes de ventas que este define para sí y para sus Subcolaboradores, basado en los porcentajes

dispuestos por Wplay y teniendo en cuenta que este debe asignar un porcentaje de ganancia a los Subcolaboradores 2 y puntos de venta. Para iniciar labores se firmó un contrato de colaboración entre Serviwin S.A.S y el Subcolaborador 1.

- Subcolaborador 1, hace referencia a una persona natural o jurídica dispuesta a crear una red de distribución igual o superior a 50 puntos de venta. Este se encarga de distribuir las recargas previamente prepagadas a los puntos de venta. Sus ganancias se ven reflejadas en los porcentajes de ganancia acordados con Serviwin y con el punto de venta. Debe firmar un contrato de colaboración directamente con el punto de venta.

Este a su vez, puede tener también dentro de su red Subcolaboradores2 y es el responsable de las recargas que se les debe hacer a estos.

- Subcolaboradores 2, pueden ser también personas naturales o jurídicas dispuestas a crear una red de distribución de 2 a 49 puntos de venta. Este se encarga de distribuir las recargas previamente pagadas a los puntos de venta. Sus ganancias se ven reflejadas en los porcentajes de ganancias acordados con el Subcolaborador 1 y el punto de venta. Debe firmar un contrato de colaboración con el punto de venta y otro contrato de colaboración con el Subcolaborador 1.
- Puntos de venta, son todos los puntos donde se presta atención directa al usuario final para que estos puedan disponer de los servicios ofrecidos para realizar las apuestas deportivas. Sus ganancias se ven reflejadas en los porcentajes de ganancia acordados con su Subcolaborador (ya se uno o dos) y deben tener un contrato de colaboración firmado con estos.

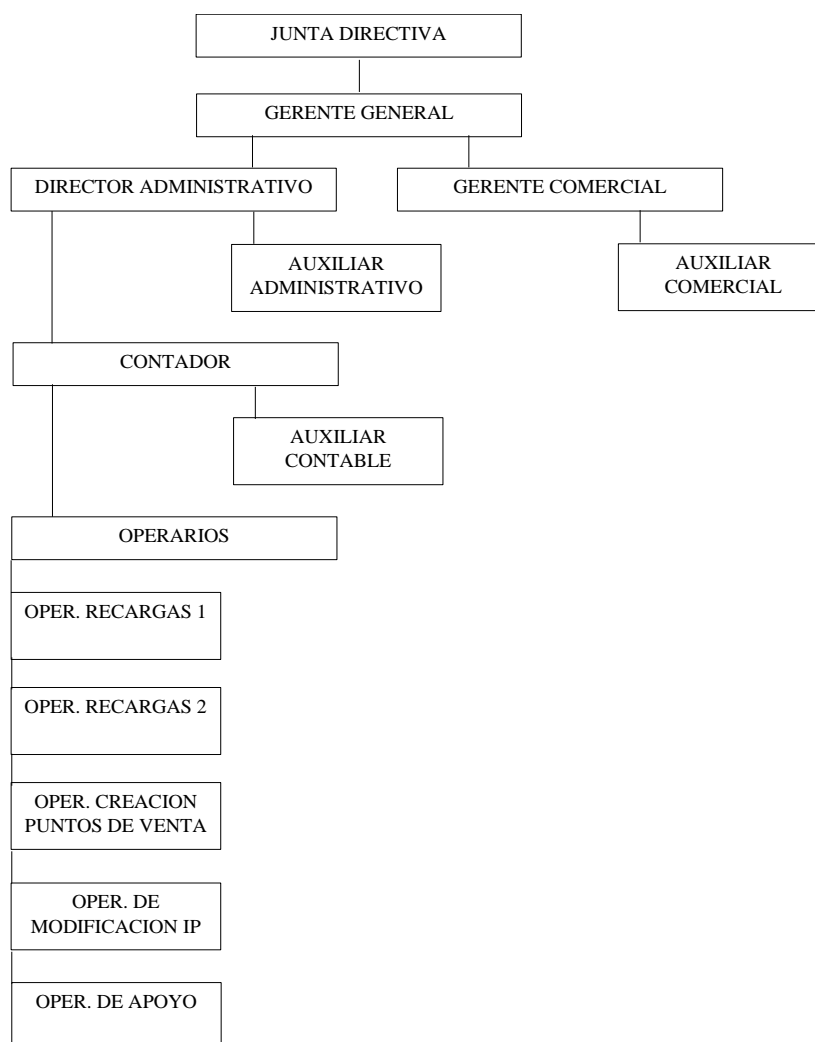
En base a lo anterior fue que se definieron los perfiles administrativos, comerciales y operativos de la empresa, previamente descritos, en un proceso de moldeamiento en una empresa que surgió muy rápidamente. Sin embargo, se identificó que en el organigrama dispuesto por la empresa no se encuentran algunos cargos que hoy en día se encuentran activos por el contrario hay cargos que hoy en día ya no existen por que simplemente se complementaron con otros.

La política de calidad propuesta es que la empresa debe estar siempre orientada a brindar un servicio eficiente y oportuno, pues esta es su razón de ser. Para ello es necesario orientar el área operativa, pues de esta depende la eficiencia del servicio prestado. Por eso, los directivos, incluida el área administrativa, deben estar dispuestos a identificar personas con los perfiles idóneos,

capacitadas para brindar una atención de calidad al cliente final, el cual de manera directa dentro de la estructura de trabajo será el punto de venta y de manera indirecta el usuario final apostador.

En base al organigrama, se propone reorganizar su estructura de la siguiente manera (Ver Ilustración 4)

Ilustración 3 – Propuesta de organigrama



Esta propuesta plantea agregar un auxiliar que se encargue exclusivamente de apoyar los procesos del director administrativo, quitándole peso de trabajo al auxiliar administrativo y contable para que a este se le asigne solo el apoyo al contador. En el área operativa en vista de las necesidades observadas, se propone crear un cargo que se dedique exclusivamente a la modificación y creación de usuarios relacionados con la IP, pues actualmente, los puntos que

deseen operar deben tener IP fija, sin embargo, los proveedores de internet ya no están ofreciendo este tipo de IP, lo que llevo a Serviwin a comprar un software que convierte la IP variable en una IP fija. La persona encargada de este proceso es tercerizada, sin embargo, dada la necesidad de los clientes, se evidencia el requerimiento de que esta persona se encuentre dentro de la oficina trabajando de la mano con el Operario de creación de puntos de venta.

El operario de apoyo no solo puede desempeñar sus funciones habituales, sino que puede servir como reemplazo a la actividad mas importante de la operación, las recargas, pues los operarios de recargas tienen un horario de 7am a 9pm distribuidos en dos turnos todos los días de la semana, sin embargo, estas personas descansan un día de la semana, lo que requiere de una persona que haga los reemplazos del turno que descansa.

El auxiliar comercial se empleará de acuerdo con el crecimiento de los diferentes servicios de la empresa, pues por el momento todos estos están en cabeza del gerente comercial, pero en un momento de mayor expansión este se vera demasiado cargado de tareas y requerirá de la ayuda de una persona adicional.

Financieramente la empresa ha demostrado un crecimiento positivo, pues en un periodo de cuatro meses ha logrado alcanzar su punto de equilibrio y sobrepasar los gastos frente a las ganancias.

En el área contable y tributaria se evidenciaron diferentes problemáticas dado que es una empresa con un modelo de operación novedoso para la mayoría de contadores. Se ha trabajado mucho dentro del área contable y este trabajo se evidencio en los informes referentes a esta área, sin embargo, es recomendable contratar los servicios de un experto tributario que estudie la ley para que en base al modelo novedoso de operación indique a la empresa que pasos tributariamente debe seguir, ya que actualmente dentro de la empresa no se cuenta con ninguna persona que asesore tributariamente tanto a Serviwin como a sus clientes.

4. Conclusiones y recomendaciones

El análisis participativo de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa dieron un panorama más amplio y concreto para identificar, orientar, estructurar y documentar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, dando pie a identificar las falencias y generar una recomendación para que la operación sea la más acertada.

La política de calidad planteada básicamente consiste en la asertividad al momento de elegir el personal idóneo para prestar un servicio de calidad, pues del recurso humano depende la operatividad efectiva de la empresa.

En base a la estructura organizacional que había dentro de la organización y de los procesos descritos, se planteo una estructura organizacional más acorde a la descripción de cargos y procesos de la empresa. Se hace necesario ir identificando los niveles de cada uno de los cargos, y en la medida de que la empresa crezca ir modificando esta propuesta de organigrama.

Se dificulta un poco un análisis mas concreto del estado contable tributario y financiero, dado a que apenas dentro de la empresa están organizando estos ítems, sin embargo, la empresa se evidencia positiva frente al aspecto contable y financiero por que ya hay una persona empoderada y con los conocimientos necesarios para encaminar la empresa en este sentido. Sin embargo, en cuanto al tema tributario se recomienda contratar una persona externa que estudié la empresa y la guie en este tema.

Referencias

- AITECO CONSULTORES. (2000). *Qué es un proceso – Gestión de Procesos*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Asociados, G. &. (s.f.). <http://www.gherasociados.com>. Obtenido de <http://www.gherasociados.com/es/regimen-juridico-de-las-apuestas-en-linea-en-colombia/>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning .
- Deportivas.es, A. (s.f.). <https://www.apuestas-deportivas.es>. Obtenido de <https://www.apuestas-deportivas.es/guia-de-apuestas/apuestas-deportivas-explicacion.php>
- Hadechni, I. F. (18 de Noviembre de 2009). <http://190.242.62.234:8080/>. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20LTDA.%5B1%5D.pdf>
- Hall, R. H. (s.f.). <http://saludcolectiva-unr.com.ar>. Obtenido de <http://saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>
- López, J. A. (1996). *CALIDAD, ISO 9000, FORMACIÓN Y CONTROL DE PROCESOS*. Obtenido de <http://www.tiemporeal.es/archivos/iso9000.pdf>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/analisis.html>
- Mendoza, I. (8 de julio de 2016). *Proceso de control*. Obtenido de <http://adminis3cion.blogspot.com.co/2012/07/proceso-de-control.html>
- Monterroso, H. E. (2007). *Metodología para evaluación, diagnóstico y diseño de procesos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseno-de-procesos/>
- Navia, M. A. (17 de Enero de 2011). <https://red.uao.edu.co/>. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1570/1/TAD00699.pdf>
- Nunes, P. (12 de Octubre de 2016). <http://knoow.net/>. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/departamentalizacion/>
- Pamplona, U. d. (s.f.). <http://www.unipamplona.edu.co/>. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

Resutados, A. y. (s.f.). <http://apuestasyresultados.com>. Obtenido de <http://apuestasyresultados.com/apuestas-deportivas-historia-evolucion-colombia/>

Roig, A. (1998). “L’ avaluació de la qualitat a la Gestió Documental”. En A. Roig. Barcelona: Revista catalana.

Servicio Nacional de Aprendizaje, S. (s.f.). <https://senaintro.blackboard.com>. Obtenido de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%207/ENSAYO%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf

Valda, J. C. (s.f.). www.grandespymes.com.ar. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2009/09/13/jerarquizacion-y-coordinacion-en-las-organizaciones/>