



Fortalecimiento organizacional de la Microempresa Vivero Agroforestal del Municipio de
Pamplona, Norte de Santander

Yenny Yohana Montañez Duarte

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Santanderes

Sede Cúcuta (Norte de Santander)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

Fortalecimiento organizacional de la Microempresa Vivero Agroforestal del Municipio de
Pamplona, Norte de Santander

Yenny Yohana Montañez Duarte ID 585756

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Director

Leidy Lorena Pabón Beltrán

Maestrante en gestión integrada de prevención, medio ambiente y calidad

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2022

Dedicatoria

Primeramente gracias a Dios a él he podido continuar con mis proceso formativo, a mi madre por siempre ser mi ejemplo y motivación y a ese ángel que hoy me acompaña desde el cielo, "Mi padre" que estuvo a mi lado hasta el último sus suspiro de vida, siempre me dio esa voz de aliento cuando sentía que no podía por mis quebrantos de salud, sus palabras fueron de importancia para continuar y culminar este proceso de la menor manera, donde tuve el reto de colocar a prueba mis conocimientos y habilidades que he podido adquirir a lo largo de

mi carrera.



Yenny Yohana Montañez Duarte

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias para continuar este proceso en mis peores momentos, a la corporación universitaria minuto de Dios que me abrió las puertas para crecer como personal y formarme como profesional altamente calificado, lleno de principios, valores y sobre todo el don de servir a los demás.

A cada tutor que me pudo impartir su conocimiento a lo largo de cada semestre, en especial a la Tutora Leidy Pabón Beltrán, por su apoyo consejo, a mis compañeros que se mantuvieron apoyándome en mis peores momentos. A todos no me queda más que dar infinitas gracias por estos años.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yenny Yohana Montañez Duarte', enclosed within a large, loopy oval flourish.

Yenny Yohana Montañez Duarte

Contenido

Lista de tablas.....	7
Lista de gráficos.....	8
Lista de anexos	10
Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
CAPÍTULO I. Generalidades	15
1 Descripción del problema	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.1 Formulación.....	15
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificación e impacto	20
1.4 Marco Referencial	24
1.4.1 Marco histórico	24
1.4.2 Marco teórico.....	26
1.4.3 Marco conceptual (Cuando sea pertinente)	31
1.4.4 Marco legal.....	36
1.5 Diseño metodológico	38
1.5.1 Tipo de investigación.....	38
1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis	40
1.6 Cronograma.....	42
1.7 Presupuesto	43
CAPÍTULO II	45
2 Fase de diagnóstico	45
2.1.1 Diseño del instrumento de recolección de información.....	45
2.1.2 Resultados	46
2.1.3 Análisis de resultados.....	52

CAPÍTULO III	60
3 Propuesta de fortalecimiento organizacional Vivero Agroforestal.....	60
3.1 Plan de fortalecimiento.....	60
3.2 Implementación	66
3.2.1 Asistencia técnica.....	66
3.2.2 Diseño mapa estratégico.....	67
3.2.3 Beneficios de la formalización del Vivero Agroforestal	72
CAPÍTULO IV Conclusiones.....	74
4 Conclusiones.....	74
CAPÍTULO V Recomendaciones.....	76
5 Recomendaciones	76
Referencias.....	78
Anexos.....	83

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	42
Tabla 2. Presupuesto	44
Tabla 3 Matriz de análisis cualitativo de la entrevista al representante legal Vivero Agroforestal Pamplona.	53
Tabla 4 Matriz DOFA.....	57
Tabla 6 Plan de Acción.....	61

Lista de gráficos

Gráfico 1 ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?	47
Gráfico 2 ¿La empresa es de propietario único o sociedad?	47
Gráfico 3 ¿La empresa cuenta con razón social?	48
Gráfico 4 ¿La empresa cuenta con certificado de existencia y representación legal para persona jurídica o cédula o RUT?	48
Gráfico 5 ¿Cuenta con el croquis detallado del vivero y/o huerto básico?	48
Gráfico 6 ¿Cuenta con documento que acredite la propiedad, tenencia o posesión del predio?	49
Gráfico 7 ¿En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores?	49
Gráfico 8 . ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida en donde incluye razón social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos?	50
Gráfico 9 . ¿Considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental?	50
Gráfico 10 ¿La empresa cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agronomo certificado que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen y comercializan en el vivero?	51
Gráfico 11 ¿la empresa cuenta con los respectivos permisos y certificados por parte del ICA para el funcionamiento del vivero?	52
Gráfico 12 Mapa Estratégico Vivero Agroforestal Pamplona.....	67
Gráfico 13 Razón Social Vivero Agroforestal	68
Gráfico 14 Misión Vivero Agroforestal	68
Gráfico 15 Visión Vivero Agroforestal	69

Gráfico 16 Valores Corporativos Vivero Agroforestal	69
Gráfico 17 Principios Vivero Agroforestal	70
Gráfico 18 Funciones proyectadas del Vivero Agroforestal	70
Gráfico 19 Objetivos Vivero Agroforestal.....	71
Gráfico 20 Estrategias Corporativas Vivero Agroforestal.....	71

Lista de anexos

Anexo 1 Entrevista.....	83
Anexo 2 Encuesta	84

Resumen

El fortalecimiento del desarrollo organizacional respalda la capacidad de la organización para diseñar e implementar cambios en su estructura interna. El objetivo de la presente propuesta es fortalecer el componente organizacional del vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona. Se desarrolló una investigación cualitativa, con enfoque descriptivo, en la cual se Implementó la estrategia administrativa de direccionamiento estratégico y organizacional, mediante un proceso dinámico, sistemático, objetivo y colaborativo con el talento humano del Vivero Agroforestal. Se realizó el mapa estratégico para el vivero que incluyó misión, visión, objetivos, principios, funciones y estrategias. En conclusión se realizó un trabajo integral hacia un mejoramiento continuo e integral, que le permita ser un referente del mercado a partir del año 2022.

Palabras clave: Fortalecimiento organizacional, direccionamiento estratégico, juego matricial

Abstract

Strengthening organizational development supports the organization's ability to design and implement changes to its internal structure. The objective of this proposal is to strengthen the organizational component of the Agroforestry nursery in the city of Pamplona. A qualitative research was developed, with a descriptive approach, in which the administrative strategy of strategic and organizational direction was implemented, through a dynamic, systematic, objective and collaborative process with the human talent of the Agroforestry Nursery. The strategic map for the garden was made, which included mission, vision, objectives, principles, functions and strategies. In conclusion, an integral work was carried out towards a continuous and integral improvement, which allows it to be a market benchmark from the year 2022.

Keywords: Organizational strengthening, strategic management, matrix game

Introducción

A pesar de la gran cantidad de recomendaciones y tecnologías desarrolladas por especialistas cada empresa tiene su propio enfoque para elegir una estructura organizativa y construir un equipo eficaz de componentes en ella. La razón de esto es que una empresa nueva tiene su propia historia de desarrollo, determinada en gran medida por la experiencia inicial de sus fundadores. Los fundadores no siempre se dan cuenta de la importancia de resolver los problemas de planificación de personal y diseño organizacional en la etapa de creación de una empresa. Sin embargo, es en la etapa de inicio del proyecto que esto puede ser un factor clave para el éxito y la supervivencia.

Como parte de la propuesta investigativa se analizan y determinan los componentes clave de la organización en relación a su estructura organizacional, comunicaciones, capacitación intra organizacional, flujo de documentos, áreas clave de actividad y la composición del equipo del proyecto de innovación, teniendo en cuenta que cambian según la fase del ciclo de vida de vida la organización. La presente propuesta se enmarca en la necesidad sobre cómo fortalecer el componente organizacional del vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona, hacia un mejoramiento continuo e integral, que le permita ser un referente del mercado en Norte de Santander a partir del año 2023. Se plantea una investigación de corte cualitativo, de tipo descriptiva, en la cual se busca la Implementación de la estrategia Administrativa de direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos, valores Corporativos, Políticas, Organigrama) y constitución legal de la empresa ante los entes correspondientes, y de esta manera alcanzar los objetivos planteados en la propuesta investigativa, mediante un proceso dinámico, objetivo y colaborativo con el talento humano del Vivero Agroforestal, teniendo en

cuenta conceptos y enfoque teóricos, técnicas de recolección de información, juego matricial de diagnóstico y factores de influencia para la empresa.

CAPÍTULO I

1 Descripción del problema

1.1 Planteamiento del problema

Los cambios organizacionales de un negocio ocurren todo el tiempo. Se lanzan nuevos productos, se amplía la geografía de su ubicación, se optimizan e implementan tecnologías digitales. La estructura organizacional, las responsabilidades de los gerentes y los procesos comerciales cambian tan rápidamente que en algún momento se vuelve imposible hacer un seguimiento de ellos. Además, las transformaciones organizacionales van acompañadas de la actualización de muchos documentos, desde planes de estructura organizacional, descripciones de puestos hasta descripciones de procesos.

El cambio organizacional se convierte en una necesidad constante para la dirección de las empresas, lo que implica el fortalecimiento de desarrollo organizacional que respalde la capacidad de la organización para diseñar e implementar cambios en su estructura administrativa interna. También es necesario en empresas comprometidas continuamente en la reducción de costos y el aumento de la productividad.

La presente propuesta se enmarca en la necesidad del fortalecimiento organizacional del Vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona. En primera instancia para abordar el problema de investigación es necesario acercarse al concepto de vivero como microempresa representativa del municipio de Pamplona, dadas sus condiciones climáticas y geográficas. En este sentido Nicolás & Roche (1988) sostienen que “los viveros son lugares dedicados a la producción de plantas de calidad brindando las condiciones adecuadas para la selección, multiplicación y micro propagación de especies, que aseguran su establecimiento en el sitio definido” como se cita en Nazarit (2014). En Colombia los primeros viveros aparecen en la década de los 30, orientados a la producción de árboles frutales y ornamentales a los que se les incorporaban algunos maderables (Bustos &

Vanegas, 1975). Actualmente se encuentran registrados más de 700 viveros, ubicados principalmente en los departamentos del Valle del Cauca, Tolima, caldas, Antioquia, Meta, Cauca, Cundinamarca, Boyacá, Huila, Quindío, Risaralda, Santander y sucre (Pava & Vallejo, 2017).

El empleo de viveros ha funcionado como una herramienta utilizada para la disminución de pérdidas de material vegetal debido a la fragilidad de las plantas en sus primeras etapas de desarrollo (Nazarit, 2014), sin embargo, en la actualidad este concepto tiene otro enfoque, con la aparición y el manejo de variedades y especies agrícolas de alta productividad, esta herramienta se ha popularizado dentro de las explotaciones de tipo agrícola (García, 2013). Así mismo los viveros son una fuente productora de plantas, además de funcionar como sitios de investigación donde se experimenta con las especies nativas de mayor interés de la región, lo que permite diseñar, conocer y adecuar técnicas más sencillas y eficientes para la propagación masiva de estas especies (Vásquez et al., 1997).

La producción de material vegetal en vivero, constituye una labor noble en pro de subsanar en cierta medida los fenómenos naturales derivados del calentamiento global, la aceleración de la urbanización, y el aumento de la economía agroforestal. Sin embargo en Colombia y sus diferentes departamentos constituyen una labor que permite generar empleo haciendo parte de una cadena productiva, y bajando los índices de pobreza. Pero en vista de que existen ciertos lineamientos para su funcionamiento muchas de ellas han tenido que cerrar. Probablemente, una de las principales tareas de cualquier empresario es entender cómo se está desarrollando el mercado y qué lugar ocupa su empresa en este proceso.

El vivero Agroforestal lleva cerca de una década ofreciendo sus productos y servicios en pro de satisfacer la necesidad de recursos agroforestales para diversas actividades como la agricultura, jardinería y reforestación de terrenos. Sin embargo desde el año 2018 ha presentado diversas dificultades para la comercialización de sus productos y un declive en sus ventas,

rentabilidad y ganancia para el equipo de talento humano que labora en la microempresa, dado que tanto en la ciudad de Pamplona como en las capitales departamentales cercanas Cúcuta y Bucaramanga, han surgido nuevas microempresas y viveros dedicados a la comercialización de material vegetal para diferentes fines, a precios mucho más bajos que los que ofrece el vivero Agroforestal.

Esta es una de las causas por las que la competencia se ha convertido en un factor externo de amenaza, ya que los consumidores prefieren costos inferiores a simple vista, sin embargo si se tiene en cuenta el costo de desplazamiento hacia las ciudades donde se concentra su mayor competencia, el comprador final en realidad no está llevando un producto más económico. Lo anterior ahondado con la crisis económica desatada a causa de la pandemia del covid-19 durante los años 2020 y 2021 han hecho que el vivero Agroforestal enfrente situaciones difíciles, incluso contemplar la posibilidad del cierre de la microempresa.

Otra problemática que enfrenta el vivero agroforestal es su falta de reconocimiento en el sector de la producción y comercialización de material vegetal tanto a nivel local como en el departamento. Así mismo requiere una formación y asistencia en procesos empresariales, publicitarios y de gestión para lograr un estatus reconocido en el medio, y un referente en el departamento, a la hora de adquirir material vegetal de carácter ornamental, forestal, y frutal, en donde la comercialización de sus productos catapulte al vivero en una mejora continua de sus procesos.

Otra de las dificultades la ausencia de una adecuada administración y direccionamiento organizacional en el Vivero Agroforestal, lo que ha impedido que sea un referente de calidad y economía en el sector, pues las empresas comercializadoras, fincas, centros comerciales, diseñadores de interiores, jardineros y persona externas acuden a proveedores fuera tanto de la ciudad como del departamento, para realizar sus compras sabiendo que los productos y el

transporte de los mismos son más elevados., y desconociendo la calidad de la producción que se efectúa en el Vivero Agroforestal de productos como plántulas, semillas, abonos, compost, sustratos, entre otros. Lo que afecta significativamente a empresas dedicadas a este plan de negocios en el departamento, llevándolas hasta el cierre de algunas de ellas, además no aprovechan las ferias empresariales desarrolladas en la ciudad donde se promueve el consumo local de los productos ofrecidos por las organizaciones pamplonesas, dado que la empresa en primer lugar no cuenta con una personería jurídica ni un registro certificado en la Cámara de Comercio, tampoco cuenta con los registros certificados pertinentes expedidos por el ICA, lo que dificulta acceder a beneficios monetarios, de capacitación, y formalización de la organización comercial.

Así mismo las dificultades económicas que se han generado en el municipio en los últimos años a causa de la pandemia del Covid 19, que llevo al cierre de la Universidad de Pamplona, fuente de un alto porcentaje de consumidores de productos y servicios en el municipio, además del aislamiento social obligatorio y otras disposiciones que se llevaron a cabo y afectaron en gran medida el sector económico a nivel mundial, en donde Pamplona no ha sido ajeno a la problemática, esto ha llevado a esta microempresa a realizar cambios, por las bajas ventas y las nuevas normatividades que los obligan a realizar una nueva reestructuración desde la regulación normativa, su componente organizacional y comercial para continuar con la empresa. Este proceso requiere realizar recolección de información y un análisis profundo para determinar más afondo la raíz del problema que esta microempresa está pasando; desde los factores administrativos, operativos y de logística. Y así brindar soluciones de mejora y superar los problemas que la están afectando en la actualidad. En este sentido es necesario un estudio tanto del Macroentorno como del Microentorno, analizando factores políticos, legales, institucionales,

asi como abordar la competencia en el sector mediante técnicas de análisis de prospectiva como MEFI, MEFE, DOFA, entre otras.

Desde la perspectiva de un diagnóstico de crisis en la organización a través de un conjunto de métodos destinados a identificar debilidades en el sistema de gestión de problemas, cuales son las causas de una situación financiera desfavorable y otros indicadores de desempeño negativos. Los métodos de diagnóstico incluyen el seguimiento del entorno y el análisis sistémico de las señales sobre posibles cambios en el estado competitivo de la empresa, el sistema organizacional de la empresa, los procesos y estrategias de comercialización que se vinculan directamente con el direccionamiento estratégico del vivero, la identificación de riesgos, la evaluación y análisis del estado actual del componente organizacional de la microempresa y la predicción de sus estados posibles en el futuro.

La ausencia de una intervención, administración y empresarial, puede generar que el Vivero Agroforestal llegue incluso a su cierre, provocando situaciones de desempleo y pérdidas económicas para sus propietarios quienes llevan un amplio periodo de tiempo con esta actividad económica , Así mismo para los proveedores de otros productos necesarios para el funcionamiento del vivero, finalmente los consumidores de los productos comercializados por el vivero tendrán que recurrir a otras organizaciones dedicadas a la producción de material vegetal.

1.1.1 Formulación

¿Cómo fortalecer el componente organizacional del vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona, hacia un mejoramiento continuo e integral, que le permita ser un referente del mercado en Norte de Santander a partir del año 2022?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Fortalecer el componente organizacional del vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona, hacia un mejoramiento continuo e integral, que le permita ser un referente del mercado en Norte de Santander.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar factores internos y externos que ejercen influencia en la microempresa mediante un diagnóstico integral, aplicando herramientas de análisis de prospectiva.
- Diseñar una ruta integral de acción para el fortalecimiento organizacional del vivero agroforestal, mediante asistencia y capacitación, vinculando al talento humano de la microempresa.
- Implementar una de las estrategias organizacionales propuestas en el plan de acción.

1.3 Justificación e impacto

La mayoría de las pequeñas empresas operan a nivel local o regional y, por lo tanto, están sujetas a influencias contextuales locales o regionales. Es un determinado contexto regional influyen factores como el ambiente institucional y sociocultural, estructura del capital social, condiciones de acceso al financiamiento, infraestructura, barreras de entrada, logística, marketing y política pública, esto tiene una influencia decisiva a la hora de crear y desarrollar una empresa por parte tanto de agentes económicos como de emprendedores empíricos. En el contexto económico la definición propuesta se centra en la importancia de la interacción entre el dominio del contexto de un ecosistema, por un lado, y la toma de decisiones individuales impulsadas por actitudes y percepciones del contexto, por el otro. Por tanto, para aprovechar las oportunidades,

un emprendedor debe tener acceso a todas las condiciones básicas del contexto que favorecen el desarrollo empresarial, con un número mínimo de factores que generen riesgo financiero, económico y social para la organización.

Por ello el contexto del emprendimiento es crucial, y es por eso que las mismas medidas resultan ineficaces en algunas regiones y bastante efectivas en otras. Así, la atención insuficiente a varios factores que caracterizan las peculiaridades del contexto regional y local, y más aún ignorarlos, puede conducir a errores en la toma de decisiones gerenciales dirigidas al desarrollo del emprendimiento y a la subestimación de las consecuencias futuras, tanto de impacto positivo como eventos negativos que afectan la microempresa.

En este sentido, el desarrollo del emprendimiento es conveniente abordarlo a través del prisma del concepto de estrategias empresariales de fortalecimiento organizacional y comercial. En general se destacan factores importantes que pueden tener un impacto significativo, y a menudo decisivo, en la creación, el descubrimiento y la explotación de oportunidades empresariales. En el marco de este estudio es importante comprender el conjunto de herramientas y estrategias empresariales interrelacionadas tanto potenciales desde la gestión, la administración y la organización, como la comercialización y las actividades económicas que se ejecutan en el Vivero Agroforestal; así mismo el entorno para su funcionamiento y las interacciones entre ellas y los sistemas de intercambio, en un complejo que impacta la creación, apertura y aprovechamiento de oportunidades empresariales en el entorno espacial local.

Así mismo el Vivero Agroforestal, ejerce una labor y un plan de negocio que genera gran expectativa e interés en tiempos modernos, dado el perfil productor que tiene el Vivero Agroforestal y el contexto geográfico y local donde se encuentra ubicado, lo cual le favorece en gran medida, y que es una oportunidad de aprovechamiento. Por ello es vital desde la administración de empresas el apoyo a proyectos de transformación operativa, implementación

de elementos de la estructura organizativa, planificación estratégica de personal, apoyo a proyectos para optimizar procesos comerciales y costos laborales (Chivenato, 2022). Este trabajo a menudo requiere el desarrollo de nuevos enfoques y soluciones únicas. Los gerentes y propietarios de una microempresa deben tener una comprensión detallada de las políticas comerciales y organizacionales, tener habilidades de interacción horizontal, ser capaces de negociar y elegir los momentos adecuados.

Es fundamental resaltar la calidad de microempresa que tiene el vivero, teniendo en cuenta que la microempresa es una especie de rama social de la pequeña empresa, se desarrolla rápidamente en el sector de los servicios individuales a la población. Las principales ventajas de fortalecer el sistema organizacional y comercial del vivero son la generación de empleo, la obtención de ingresos pequeños pero incluso estables, la adquisición de actividades rentables en ausencia de un capital inicial significativo. Por lo que se hace necesario un diagnóstico, plan de acción y seguimiento para hacer del Vivero Agroforestal, un referente a nivel local y departamental.

Como interés adicional al expresar los detalles de la gestión de una organización en microempresas en la etapa inicial, se puede notar la brillante personalidad no estándar del propietario de la empresa. Teniendo en su activo el talento de un líder, el pensamiento original, la capacidad de navegar rápidamente en las condiciones cambiantes del mercado, tal líder puede convertirse en una marca personal o marca registrada representante del sector de producción y comercialización de material vegetal. Esta es la finalidad principal de la presente propuesta, donde el Vivero Agroforestal sea reconocido por sus valores corporativos, su organización, los sistemas innovadores de comercialización, y la calidad de sus productos, que ante la competencia en el mercado, el consumidor final siempre se incline hacia el Vivero Agroforestal.

Por esta razón se plantean diversas estrategias organizadas sistemáticamente para abordar la problemática del Vivero Agroforestal en relación al fortalecimiento organizacional y comercial del vivero, partiendo de un diagnóstico inicial que incluye la observación directa de la empresa, una entrevista estructurada a los propietarios y empleados del vivero, un análisis de factores de riesgo y oportunidad tanto internos como externos a nivel local, regional, microeconómico y macroeconómico. Así mismo brindar orientación al talento humano del vivero para fortalecer su componente organizacional en la creación de objetivos corporativos, misión, visión, registros y licencias comerciales vigentes ante las entidades pertinentes como la Cámara de Comercio para certificación de su existencia comercial y certificación legal como persona jurídica con autonomía administrativa y patrimonio, y no como persona natural como se encuentra en el momento; también orientar en la obtención de licencias ante el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) que permitan su operación y comercialización vigente, esto para fines legales y de beneficios económicos que se ofrecen a las micro empresas como la gestión y obtención de créditos de inversión, subsidios económicos, capacitación, participación en ferias empresariales, entre otros.

Por otra parte la implementación de estrategias innovadoras de comercialización sostenible para aumentar la rentabilidad, ganancias, y reconocimiento comercial del Vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona. De esta manera en primer lugar lograr vender el material vegetal en el lugar de cultivo. Tener la posibilidad de viajar a mercados, exposiciones en otras ciudades y no dar material a revendedores, pues en ello se pierden utilidades económicas y la calidad del producto se desmejora. Es importante orientar al talento humano del Vivero Agroforestal sobre las conexiones con proveedores y compradores estables, organizando además sus propios puntos de venta, lo que les obliga a contratar vendedores, ampliar la gama, vender productos relacionados, mejorar la presentación de las plantas, etc. Para el desarrollo del

comercio es necesario utilizar estrategias y logística tanto para publicidad como para la recopilación de aplicaciones digitales que le permitan una mayor gestión de organización empresarial por ejemplo para los inventarios, nomina, compra venta, distribución, marca, promociones, entre otros, desde la perspectiva de la gestión empresarial, una tarea aunque compleja incluye muchos componentes como la gestión de ventas, compras, desarrollo, marketing, empleados. Todas las áreas de gestión están interconectadas y se influyen entre sí. Es posible evaluar el grado de influencia de estas relaciones con la ayuda de herramientas y estrategias personalizadas que posibiliten el alcance de los objetivos propuestos.

Finalmente la presente propuesta se plantea como un proceso de gestión a través del cual los productos y servicios se transforman de un concepto simple en una necesidad insustituible del cliente. En otras palabras, se busca hacer que las personas se interesen en los productos o servicios del Vivero Agroforestal. Todo esto sucede a través del diagnóstico, la investigación, el análisis de prospectivas y el conocimiento de los intereses del comprador ideal en el producto, y del talento humano del Vivero. Así mismo teniendo en cuenta que el vivero no cuenta con una organización administrativa formal se propone el diseño de la caracterización integral del marco organizacional de la empresa, fortalecimiento de su marco jurídico y asistencia técnica al talento humano en relación a la importancia y los beneficios de contar con un marco organizacional definido y adscrito a los diferentes entes que regulan el funcionamiento y la existencia de microempresas en especial el funcionamiento de viveros agroforestales.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco histórico

El portal Mapnall (s.f.) describe a Pamplona como:

Una ciudad colombiana localizada geográficamente en la Cordillera Oriental de los Andes colombianos, a una altitud de 2297 msnm. Su extensión territorial es de 1.176 km² y está ubicada en la zona suroccidental del departamento de Norte de Santander, es el segundo municipio por población del departamento, nudo estratégico, vial y centro de la cultura norte santandereana; pues desde ella, en la época de la colonia, partieron las expediciones que asentaron posteriormente las poblaciones que conforman en la actualidad los departamentos de Arauca, Norte de Santander, Santander y el Estado venezolano de Táchira.

Sus principales actividades económicas son la agricultura y producción pecuaria, seguida del segundo renglón económico que lo ocupan todas aquellas actividades derivadas del sector educativo y la afluencia de estudiantes y trabajadores de la Universidad de Pamplona, donde en las últimas décadas ha sido la génesis de nuevos sectores del comercio organizado y el turismo, como es el florecimiento del sector gastronómico dirigido a la variedad de intereses y estratos socioeconómicos de los habitantes de la ciudad.

Pamplona es una ciudad caracterizada por el turismo religioso y cultural a nivel regional y nacional, además cuenta con gran afluencia de foráneos y turistas provenientes de diversas regiones del país, dado que allí se encuentra la Universidad de Pamplona importante institución que aporta gran cantidad de consumidores de productos, bienes y servicios en el municipio. Esto hace que principalmente los fines de semana, días festivos, Semana Santa, vacaciones y otras festividades aumente la afluencia de personas interesadas en disfrutar de sus iglesias, museos, monumentos, calles tranquilas, parques, y hermosos paisajes.

La microempresa nació en el año 2005 como resultado del aprovechamiento del terreno donde se encuentra ubicado, y por el auge que tienen desde hace varios años las alternativas verdes para la seguridad alimentaria, el diseño arquitectónico, la reforestación, y la actividad agrícola propia de la región. El Vivero Agroforestal, tiene como principal actividad económica la

producción de material vegetal de frutales, ornamentales, y árboles de diversas especies, así como la producción de abonos orgánicos, sustratos, fertilizantes, fitoreguladores, entre otros.

El Vivero Agroforestal se encuentra ubicado en una importante zona de la Ciudad de Pamplona, en el barrio Cariongo aledaño al famoso parque recreacional Los Tanques, un sector enmarcado en un contexto rural y de paso frecuente para propios y visitantes, lo que hace un punto estratégico para la producción y comercialización de los productos del Vivero Agroforestal. Así mismo en Pamplona se cuenta con un gran apoyo para las microempresas por parte de la Cámara De Comercio y las ferias microempresariales que se organizan en el municipio en colaboración con instituciones de educación superior y tecnológica del municipio como el ISER, la Universidad de Pamplona, y el SENA. Ello se convierte en una valiosa oportunidad de crecimiento empresarial, comercialización y aprendizaje.

1.4.2 Marco teórico

Para hablar de fortalecimiento organizacional de una microempresa, es necesario tener claridad en lo que representa este tipo de organizaciones, generalmente es un tipo de actividad empresarial realizada por sujetos de una economía de mercado bajo ciertos criterios establecidos por leyes, órganos estatales u otras organizaciones representativas. Derivado del análisis de la literatura y la formación académica en el sector de la Administración de Empresas, es posible identificar una serie de rasgos característicos de este grupo de organizaciones, que además se sustenta en importantes referentes teóricos como Koontz, H. y H. Weihreich (1987) plantean que: "la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales" (Portilla, 2007. P, 311). En este sentido, el aspecto clave de la organización de la gestión es la creación de una estructura empresarial. La

estructura se entiende como un conjunto ordenado de elementos interrelacionados que se encuentran en relaciones estables entre sí, asegurando su funcionamiento y desarrollo como un todo (Hernández, 2002). Los elementos de la estructura de la empresa son empleados individuales, departamentos y otras partes del aparato de gestión. En el marco de la estructura de la empresa, procede el proceso de gestión el movimiento de información y la adopción de decisiones gerenciales (Chivenato, 2022). Las tareas y funciones de la gestión, así como los derechos y responsabilidades para su ejecución, se distribuyen entre los participantes en el proceso de gestión.

Por otra parte Taylor (1865-1915) reconocido por sus aportes a la administración sostiene que “existe un tipo de administración plenamente aceptada como la mejor que es la administración de iniciativa, definida como aquella en la que sus trabajadores dan su mejor iniciativa y, a cambio de ella, reciben del patrón algún estímulos laborales especiales”, esto lo denominó Taylor “administración de iniciativa” (Taylor, 1911 como se citó en Portilla, 2007). En las microempresas es posible llevar a la práctica estas orientaciones teóricas, teniendo en cuenta procesos y características específicas. En primer lugar, la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, ya que son las actividades de una pequeña empresa las que son más fáciles de analizar en relación con las condiciones cambiantes del mercado, determinando su política económica.

En segundo lugar, el tamaño pequeño facilita el control del proceso de producción de la empresa, cambiándolo en relación con las necesidades reales del consumidor. Las pequeñas empresas se caracterizan por una reacción rápida a los cambios en los impuestos, los beneficios y la política monetaria. Es en las pequeñas empresas donde se crean las condiciones para una acción rápida, cambios en el proceso de producción, un avance efectivo en el mercado y estabilidad en la competencia.

En tercer lugar, la transferencia directa de información, su rápida asimilación y rápida respuesta a los comandos y órdenes entrantes en la propia empresa, así como su relación con socios, simples enlaces de comunicación dentro de la empresa, dan un buen efecto empresarial.

En cuarto lugar, las conexiones personales, a menudo dañinas en una gran empresa, especialmente a nivel de interacción entre grandes organizaciones, o a nivel estatal, forman la base de la pequeña empresa. A menudo, las relaciones informales entre los empleados de una empresa o incluso sus clientes pueden conducir a un resultado positivo. En las pequeñas empresas, no solo se pueden usar, sino también lo suficientemente rápido como para obtener un rendimiento efectivo. Todas estas características hacen parte de la gestión empresarial, definida como un sistema de principios, métodos, medios y formas de gestión, dirigidos al uso más racional de todos los recursos de la empresa para lograr los objetivos.

Para un óptimo fortalecimiento organizacional funcional de la microempresa, se toma en cuenta el entorno, tanto el propio de la empresa como el externo; se desarrollan principios de actividad para el talento humano (Chivenato, 2022). Se tienen en cuenta las exigencias de la situación; se debe ser capaz de distinguir lo esencial de lo no esencial en el sentido del uso racional del tiempo, y también recurrir a la crítica constructiva de las actividades de la organización; sin miedo al riesgo y la responsabilidad. Por lo tanto, el requisito principal para administrar una pequeña empresa en un entorno de mercado es garantizar su flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones comerciales cambiantes.

Por otra parte Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) representante de la Teoría General de Sistemas (Vázquez, 2014), esta teoría sostiene que cualquier empresa es un sistema que convierte un conjunto de recursos invertidos en la producción: costos (materias primas, máquinas, personas) en bienes y servicios. Opera dentro de un sistema más amplio de política exterior, entornos económicos, sociales y técnicos en los que continuamente participan en interacciones

complejas. Incluye una serie de subsistemas que también están interconectados e interactúan. La interrupción del funcionamiento en una parte del sistema provoca dificultades en otras partes del mismo. Por ejemplo, un gran banco es un sistema que opera dentro de un entorno más amplio, interactúa y está asociado con él, y también se ve afectado por él.

Con un enfoque sistemático, es importante estudiar las características de una organización como un sistema, es decir. Características de entrada, proceso (transformación) y características de salida. Con un enfoque sistemático basado en la investigación de mercados, primero se investigan los parámetros de salida, es decir, bienes o servicios, es decir, qué producir, con qué indicadores de calidad, a qué costos para la investigación de mercados, primero se estudian los parámetros de salida, es decir, bienes o servicios, es decir qué producir, con qué indicadores de calidad, a qué costo, para quién, en qué plazo vender y a qué precio (Segredo, 2016). Los sistemas organizacionales se caracterizan por la diferenciación, una tendencia al crecimiento, especialización y división de funciones entre los diversos componentes que forman un sistema dado. La diferenciación es la respuesta del sistema a un cambio en el entorno externo. Los sistemas organizacionales son capaces, de lograr sus objetivos de diferentes maneras, moviéndose hacia estos objetivos desde diferentes condiciones de partida. No hay ni puede haber un único y mejor método para lograr el objetivo. El objetivo siempre se puede alcanzar de diferentes maneras, y puede avanzar hacia él a diferentes velocidades.

Por su parte, autores como Hill y Jones (1998) agregan a esta definición “que el proceso de planeación es además el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio”. (Hill & Jones, 1998) citado en Córdoba (2016, p 24). Además Ohmae (2004) define la estrategia como “aquella que asegura la planificación de los negocios orientada hacia una ventaja competitiva” (p, 69), ello da una ventaja a la empresa sobre sus competidores. Otros autores como Hammer y Champy (1994) opinan que la estrategia “está

basada en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas". (Hammer & Champy, 1994) citado en Córdoba (2016, p25).

Así mismo la planeación estratégica puede ser entendida según Hill y Jones (1998) como:

Un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismos qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. (Hill y Jones, 1998, p.22, como se cita en Córdoba, 2016).

Retomando lo planteado por Sallenave (1991), debe comprenderse que en sentido estricto "la planeación estratégica exige cuatro bases bien definidas: Formulación de objetivos organizacionales; Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas". (Sallenave; p.20) citado en Córdoba (2016).

Con el fin de desarrollar un plan de fortalecimiento efectivo es conveniente asumir la necesidad de un diagnóstico y análisis de mercado teniendo en cuenta tanto factores internos de la empresa como factores externos, en este sentido se propone tener en cuenta las 5 fuerzas de Porter (1979), lo que facilitará el desarrollo de la estrategia de negocio para el fortalecimiento organizacional del Vivero Agroforestal. Este análisis de las 5 fuerzas de Porter es más de carácter interno, ya que estudia la influencia de los factores en la empresa en particular, teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades. Como resultado, el propietario de la empresa recibe una estrategia de desarrollo comercial eficaz que minimiza los riesgos en el futuro. El propósito de

desarrollar una estrategia es adaptarse a un entorno competitivo. Sin embargo, todavía hay una visión demasiado estrecha de la competencia. Al mismo tiempo, la intensa competencia en la industria no puede verse como una coincidencia o un fracaso.

1.4.3 Marco conceptual

Hoy, las pequeñas empresas son un elemento importante de una economía de mercado, sin la cual el estado no puede desarrollarse armoniosamente. La pequeña empresa determina en gran medida la tasa de crecimiento económico, la calidad y la estructura del PIB, ya que constituye una gran parte del mismo. La pequeña empresa le da a la economía de mercado la flexibilidad necesaria. Hace una contribución significativa a la formación de un entorno competitivo, que es de suma importancia para la economía nacional. Es en el entorno de la pequeña empresa donde se crean las condiciones lo más cercanas posible a las condiciones de competencia perfecta. Cabe señalar que los problemas y las deficiencias en el desarrollo de las pequeñas empresas están determinados no solo por las condiciones externas de su funcionamiento, sino también por razones internas, entre las cuales el lugar más importante lo ocupa la gestión ineficiente. Entonces, la importancia de la pequeña empresa en la economía del país es grande. Sin embargo, algunas pequeñas empresas tienen un ciclo vital de dos años. Surge la pregunta sobre la gestión adecuada de la empresa, que garantizará su desarrollo sostenible y permanente, ante ello es necesario tener amplias bases conceptuales en relación a los referentes conceptuales que sustentan el fortalecimiento organizacional de una microempresa.

1.4.3.1 Vivero

Son aquellos que se crean en zonas estratégicas con el fin de generar una producción continua de plantas que se establecen para planes regionales y nacionales de forestación o venta permanente de plantas (Nazarit, 2014), su estructura de producción se realiza para que perdure

en el tiempo (Sarmiento & Lucena, 2019). Estos viveros deben tener todos los materiales para la producción, necesitan de estudios más completos y se realizan con materiales como ladrillo, hierro, tubería para distribución hídrica, entre otros (Vázquez, 1997).

Los diferentes tipos de viveros cumplen con funciones específicas para cada necesidad, ya sea para la conservación de especies nativas o para conseguir cosechar cantidades de productos generados por distintas plantas, sin embargo los viveros tienen como principal función conservar especies (Pava & Vallejo, 2017).

1.4.3.2 Análisis de factores internos y externos de la microempresa

Dentro de los métodos para diagnosticar el entorno interno y externo de la organización es importante estudiar las tareas de diagnóstico de la misma, reflejando los factores que determinan la estrategia de una empresa. Análisis FODA de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Descripción general de la estrategia para organizar las actividades de los departamentos de suministro, finanzas y gestión. “Una vez es posible determinar las estrategias a ser implementadas las mismas se deben operativizar y condensar mediante un plan de acción. Entendiendo por plan “las decisiones de carácter general que tiene por finalidad trazar el curso deseable de desarrollo”. (p.33) En este escenario, el plan estratégico se define como “un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental, entre otros); los cuales reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”. (p.38)”

Dentro de todo tipo de organizaciones se hayan diferentes características que permiten conocer su razón de ser y su objetivo empresarial, pero esto no es lo único o lo más relevante a identificar dentro de ellas; con el paso de los años estas pasan por circunstancias que requieren de su adaptación o modernización. Pero, para lograr implementar las mejoras necesarias, las empresas deben ser analizadas, pudiendo predecir el comportamiento futuro de la organización,

evaluando todo el proceso operativo de la empresa, el entorno, el panorama financiero para obtener resultados pertinentes que faciliten la toma de decisiones, entre otros aspectos. Realizar esto, no es tarea fácil, pues la finalidad es lograr establecer un futuro positivo para las empresas por medio de la innovación y mejora en la prestación de servicios. En este sentido en esta propuesta de investigación se plantea el desarrollo de estrategias diagnósticas y de análisis de prospectiva de negocios que faciliten el fortalecimiento organizacional del Vivero Agroforestal.

Entre ellas se desarrollarán las siguientes:

- Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM): Según Serna Gómez (2008) “la matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa o entidad, según su impacto e importancia”. (Serna, 2008, pág. 33, como se cita en Córdoba, 2016).
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), ella incluye un listado de los factores de éxito externo identificados mediante el proceso de la diagnóstico interno previo. Se tienen en cuenta x cantidad de factores externos en total, que incluyen tanto oportunidades como amenazas. Se tienen en cuenta criterios como factores externos claves de éxito, ponderación, calificación, promedio, ello permite determinar la inclinación de la empresa hacia las oportunidades o las amenazas externas.
- Matriz del Perfil de la Capacidad Interna: Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse como “una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa”. (Serna, 2008, pág. 43, como se cita en Córdoba, 2016).
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), donde Se realiza una lista de los factores de éxito interno identificados mediante el proceso de la consultoría interna previa. Se tienen en cuenta x cantidad de factores internos en total, que incluyen fortalezas y factores que

debilitan la organización. Se tienen en cuenta criterios como factores internos claves de éxito, ponderación, calificación, promedio, ello permite determinar la inclinación de la empresa hacia las fortalezas o las debilidades.

- Matriz DOFA, cuyo propósito primario es resaltar los elementos clave de la matriz FODA, es decir, factores que indican fortalezas y factores que indican debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas derivados del contexto externo.

1.4.3.3 Planeación estratégica

La planificación estratégica es una de las funciones primordiales en la gestión, en ella se definen los objetivos clave de la organización y ruta de acción para alcanzarlos. Por lo tanto, la tarea clave de la planificación es desarrollar una estrategia y tácticas de comportamiento en el mercado, teniendo en cuenta la cobertura de todas las circunstancias externas e internas. Según Serna (2007) “La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas.”, Así mismo identifica, una serie de herramientas que fortalecen el desarrollo de la planeación estratégica.

Esta propuesta busca fortalecer la capacidad del talento humano del Vivero Agroforestal para enfrentar la competencia y proponer acciones para atraer clientes. Mediante acciones publicitarias a través de medios de comunicación y plataformas en donde además de captar clientes, se pueda innovar en el servicio con respecto de la competencia. Para esto además del estudio de mercado, es necesario elaborar un plan de manejo de indicadores de gestión que permitan alcanzar los objetivos, misión y visión de la empresa, en donde haya una evaluación periódica para ajustar o potenciar recursos, y actividades dirigidas al éxito del proyecto y la satisfacción de los clientes y el crecimiento del vivero.

1.4.3.4 Posicionamiento organizacional

Según Kotler (1996) define el posicionamiento como “el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores” (p. 269). El posicionamiento es el lugar que toda organización quiere lograr en el mercado, quiere ser diferente para otorgarse su propia marca frente a la competencia y comunidad externa. Sin embargo se enfoca en posicionamiento o el Good Will (Álvarez, 2016) que tiene por objetivo destacar el buen nombre la empresa, producto, servicio, persona, etc, que representa importancia y valor comercial. La importancia de las pequeñas empresas también radica en el hecho de que, al llevar una feroz lucha competitiva por la supervivencia, se ven obligadas a desarrollarse constantemente y adaptarse a las condiciones actuales del mercado, porque para existir, es necesario ganarse la vida y, por lo tanto, ser mejor que otros, para que obtengan el beneficio.

1.4.3.5 Emprendimiento

Teniendo en cuenta a Oliver et al (2016) se entiende por emprendimiento a “la habilidad que tiene el ser humano para convertir las ideas en acciones”, es decir es una cierta forma de gestión, que tiene como objetivo obtener una ganancia del uso de la propiedad, la venta de bienes, la realización de trabajos o la prestación de servicios.

1.4.3.6 Plan de negocios

Según Correa (2008) el “Plan de Negocios constituye la carta de navegación que orienta al empresario en la toma de decisiones, y es la presentación ante las instituciones financieras y demás entidades o personas que puedan apoyar el proyecto empresarial”. Para Philip Kotler el mercado es un “Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que se puede satisfacer mediante una relación de intercambio” (2014). Ello sugiere que un plan de negocios es un programa claro de acciones para una empresa, diseñado para un período determinado. Dicho documento es

necesario no solo para impresionar a los inversionistas, sino también para idear estrategias de desarrollo, anticipar los riesgos del mercado y comprender mejor el negocio.

1.4.3.7 Gestión organizacional

La gestión organizacional es un proceso dirigido a lograr los objetivos de la organización al agilizar la transformación de sustancias o recursos iniciales mano de obra, materiales, dinero, información entre otros, esto en los resultados requeridos como productos o servicios (Mallar, 2010). Por lo tanto, la principal diferencia entre la gestión organizacional y otros tipos de gestión radica en su complejidad, mientras que la gestión financiera, de personal y de otro tipo tiene un enfoque más estrecho y funcionan dentro del marco de un sistema organizativo previamente construido y configurado. En nuestro tiempo, el papel de la gestión organizacional está en constante crecimiento. El hecho es que debido a la alta competencia, las empresas se ven obligadas a lanzar rápidamente nuevos productos al mercado, lo que requiere una preparación constante para los cambios organizacionales.

1.4.4 Marco legal

La legislación comercial define el concepto de empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (Superintendencia de Sociedades, 2010) Por su parte, la Ley 905 de 2004 o ley Mi Pyme según el Senado de la República de Colombia (2004) establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados y el monto total de sus activos así; “se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Senado de la República de Colombia, 2004, como se cita en Córdoba

(2016, p 23). Para la creación y constitución legal de una microempresa como el vivero Agroforestal se debe tener en cuenta las siguientes disposiciones normativas.

Código de Comercio y Laboral, establece disposiciones referidas a las reglas, la normatividad, los procedimientos, pautas, y los tipos de sociedades, participaciones, obligaciones, contratación laboral y liquidaciones a empleados (Cabrera, 2018). La Constitución Política de Colombia en su Artículo 333: Establece la libertad económica y toma a la empresa como la base para el desarrollo, el artículo textualmente dice: “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades” (Senado de la República de Colombia, 2010). Artículo 58: “se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social” (Senado de la República de Colombia, 2010).

Resolución ICA 780006 de 2020 para el registro ante el ICA, se actualizan los requisitos para el registro de viveros y huertos básicos ante el Instituto. Mediante Resolución ICA 780006 de 2020 los viveristas cuentan con una herramienta que garantiza la condición fitosanitaria del material ofertado a los cultivadores para el inicio o renovación de siembras en el país (Cabrera, 2018). Artículo 4: “establece los requisitos para el registro ante el ICA de los viveros y/o huertos básicos productores y comercializadores de material vegetal de propagación y/o plantas vivas, el cual se puede realizar ante la gerencia seccional del ICA o la oficina de la jurisdicción donde se encuentre ubicado el predio” (Cabrera, 2018). Resolución 3180 de 2009 ICA, en los artículos 1 al 17 se describen los requisitos y procedimientos para la producción y distribución de material de

propagación de frutales en el territorio nacional y se dictan otras disposiciones (Cabrera, 2018). Finalmente las disposiciones normativas para la constitución de una S.A.S, el vivero Agroforestal se constituirá bajo la condición de S.A.S. sociedad anónima de régimen implicado, fortaleciendo el componente organizacional de la microempresa, fundamentado en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1 y 5 de la Ley 1258 de 2008 como se cita en Cabrera, 2018).

1.5 Diseño metodológico

1.5.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa es la adquisición de información profunda y detallada sobre el tema de investigación, la investigación cualitativa responde a las preguntas "¿cómo?" y "¿por qué?", mientras que cuando se usan métodos cuantitativos de investigación, se puede obtener una respuesta a la pregunta "¿cuánto?" (Vasilachis, 1992) al respecto Hernández, Fernández y Baptista, (2014) sostienen que los métodos de investigación cualitativa están diseñados para ayudar a revelar el comportamiento y las percepciones del público objetivo en relación con un tema en particular. Este tipo de investigación ha sido atractivo durante mucho tiempo porque permite a los investigadores determinar los significados que las personas le dan a su comportamiento, acciones e interacciones con los demás. Comúnmente se utilizan diferentes métodos de investigación cualitativa, como entrevistas en profundidad, grupos focales, estudios etnográficos, análisis de contenido, estudios de casos.

Para esta investigación tenemos el caso de una microempresa de la ciudad de Pamplona el Vivero Agroforestal, el cual ha presentado un declive en su avance comercial con respecto a la competencia. Teniendo en cuenta acercamientos y conversaciones preliminares con el representante legal de la empresa, esta presenta falencias en su sistema organizacional, por esta razón la investigación cualitativa resulta pertinente para indagar a profundidad aquellos factores

internos y externos que le han llevado a presentar estas dificultades, Así mismo identificar los tópicos que representan fortalezas y oportunidades para diseñar e implementar una estrategia organizacional dinámica e innovadora que genere posicionamiento de la microempresa en el mercado local y departamental. Así mismo el análisis comparativo entre la literatura de estudios anteriormente estudiados, dan la posibilidad de comprender mejor el fenómeno de estudio, aplicar estrategias y analizar los resultados obtenidos tanto en la fase de diagnóstico como en la fase final de aplicación de estrategias y diseño organizacional, apoyado en diversas fuentes y técnicas de investigación como la observación no participante, el análisis DOFA, el juego marcial EFI-EFE, la entrevista estructurada a profundidad, y el diseño de los componentes organizacionales para lograr un direccionamiento objetivo claro y pertinente que le permita al Vivero Agroforestal avanzar hacia el éxito empresarial.

Para el logro de los objetivos planteados en este proceso investigativo se plantea un tipo de investigación descriptiva, este tipo de investigación os objetivos de la investigación permite adoptar una actitud abierta al aprendizaje, detectar los procedimientos que exige cada momento, presentar una visión detallada, centrarse en el objeto de estudio y comprender las circunstancias del entorno (Veiga, 2008). La investigación descriptiva es apropiada para proporcionar una “instantánea” de un consumidor o mercado que ayude a comprender mejor las actitudes y comportamientos de los consumidores, el lugar de un producto en el mercado o sus condiciones de existencia. Estos estudios tienen como objetivo describir problemas de marketing, situaciones, mercados, actitudes del consumidor hacia el producto, Así mismo permite encontrar relaciones claras entre la publicidad y la cuota de mercado del producto. Por lo tanto, se puede afirmar que la visualización de anuncios y el comportamiento del consumidor están interrelacionados. Este es precisamente el propósito de la investigación descriptiva describir, pero no explicar.

A continuación se presenta la población y muestra de la presente propuesta de investigación.

Población

Tomando como referencia los aportes de Sampieri (2014) en relación a la metodología de la investigación, la población general es la totalidad estadística de objetos y/o fenómenos de la vida social estudiados por el método de muestreo (unidades de selección) que tienen características cualitativas comunes o variables cuantitativas. El conjunto mastral (muestra) es una parte representativa de la población general (Hernández et al, 2014).

La población objeto de estudio de la presente investigación incluye 7 viveros del municipio de Pamplona, ubicados en la plaza de mercado, el barrio la romero, barrio Juan XXIII, Universidad de Pamplona, ISER y Cariongo.

1.5.1.1.1 Muestra

la muestra que se tuvo en cuenta para la participación en el proyecto de investigación es de 1 (uno) el Vivero Agroforestal ubicado en el barrio Cariongo de Pamplona, para la aplicación de los instrumentos de recolección se toman como muestra 3 (tres) viveros, el vivero Agroforestal, el Nogal y la Orquídea.

1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis

Para el desarrollo de la siguiente investigación se aplicaron las siguientes fuentes y técnicas de recolección e información que se sustentan en la investigación cualitativa con enfoque descriptivo.

Fuentes primarias: estas fuentes incluyen a los trabajadores y al propietario del vivero Agroforestal.

Fuentes secundarias: estas fuentes secundarias incluyen el análisis y comparación de la literatura que aportan información importante información acerca de la metodología, estrategias

de solución, análisis de resultados y diagnóstico. Estas fuentes incluyen tesis de grado, artículos científicos, textos, libros y fuentes digitales como revistas científicas y repositorios.

Técnica de la entrevista: como la principal técnica de investigación se propone la aplicación de la entrevista a profundidad, donde se formulan una serie de interrogantes hacia el entrevistado, a través de un diálogo ameno, respetuoso y cordial, entre el investigador y el entrevistado, que permite obtener información relevante tanto para el diagnóstico de problemas y necesidades, como para la formulación de estrategias de intervención y solución.

A continuación se relaciona cada objetivo específico y la metodología que se llevara a cabo durante la investigación, en relación con los planteamientos anteriores.

Objetivo 1: Identificar factores internos y externos que ejercen influencia en la microempresa mediante un diagnóstico integral, aplicando herramientas de análisis de prospectiva.

Para el presente objetivo se aplicará la entrevista a profundidad al propietario del Vivero Agroforestal, y una encuesta estructurada a los propietarios de viveros de la región, para comparar los resultados obtenidos en relación a la problemática identificada en el vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona; así como la consulta y el análisis documental de fuentes secundarias, la elaboración de la matriz DOFA y el juego matricial de evaluación de factores internos y externos EFI-EFE.

Objetivo 2: Diseñar una ruta integral de acción para el fortalecimiento organizacional del vivero agroforestal, mediante asistencia y capacitación, vinculando al talento humano de la microempresa.

Para el presente objetivo se tomarán como referencia los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad al propietario del Vivero Agroforestal, así como la consulta y el análisis documental de fuentes secundarias.

Objetivo 3: Implementar una estrategia organizacional dinámica e innovadora que genere posicionamiento de la microempresa en el mercado local y departamental.

Para el presente objetivo se tomarán como referencia los resultados obtenidos de la entrevista a profundidad al propietario del Vivero Agroforestal, así como la consulta y el análisis documental de fuentes secundarias. Una vez abordado el estado del conocimiento se realiza el diseño del mapa estratégico para el vivero agroforestal el cual incluye misión, visión, valores, funciones, objetivos, razón social, principios, entre otras.

1.6 Cronograma

Para la realización de la presente propuesta de investigación se estima un tiempo de 18 semanas desde el 15 de enero de 2022 hasta el 25 de mayo de 2022 y se plantea el siguiente cronograma de actividades:

Tabla 1. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MES	ENERO		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	SEMANA	1	2	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación y aprobación de la propuesta de investigación		■	■																
Elaboración del anteproyecto				■	■	■	■												
Sustentación del anteproyecto								■											
Diseño del instrumento de recolección de información.								■	■										
Aplicación del instrumento de recolección de información.								■	■										
Análisis de resultados								■	■										
Elaboración de matrices de diagnóstico										■									
Elaboración plan de fortalecimiento organizacional												■	■	■					

Presentación de la propuesta a la empresa	
Implementación de la estrategia Administrativa de direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos, valores Corporativos, Políticas, Organigrama) y constitución legal de la empresa ante los entes correspondientes.	
Evaluación de la implementación de la estrategia seleccionada.	
Presentación del informe final	

Fuente: Elaboracion propia.

1.7 Presupuesto

Para el desarrollo de la presente investigación se hace necesario el aporte financiero del investigador para subsanar algunos materiales de apoyo e imprevistos que surjan en la ejecución del mismo.

Tabla 2. Presupuesto

Recursos Y Presupuesto		
Recursos	Ingresos	Egresos
Aportes del investigador	300.000	
Fotocopias		50.000
Rotulación		50.000
Transporte		50.000
Asesoría Jurídica		100.000
Imprevistos		50.000
Computador		0
Impresora		0
Scanner		0
Total	300.000	300.000

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO II

2 Fase de diagnóstico

Objetivo 1: *Identificar factores internos y externos que ejercen influencia en la microempresa mediante un diagnóstico integral, aplicando herramientas de análisis de prospectiva.*

Para el presente objetivo se aplicará la entrevista a profundidad al propietario del Vivero Agroforestal, y una encuesta estructurada a los propietarios de viveros de la región, para comparar los resultados obtenidos en relación a la problemática identificada en el vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona; así como la consulta y el análisis documental de fuentes secundarias, la elaboración de la matriz DOFA y el juego matricial de evaluación de factores internos y externos EFI-EFE.

2.1.1 Diseño del instrumento de recolección de información.

Para el presente trabajo investigativo se aplicaron 2 instrumentos de recolección de la información:

Entrevista: Una entrevista es un método de recopilación de información que implica una conversación en vivo entre el entrevistador y el interlocutor o con un grupo de personas, que permite obtener información completa del encuestado sobre el tema de interés. Con la ayuda de una cadena de preguntas construida lógicamente, puede averiguar no solo la opinión de una persona, sino también su imagen del mundo y sus valores. La entrevista diseñada fue aplicada al propietario del vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona (Anexo 1).

Encuesta: es una herramienta de investigación rápida y conveniente en forma de cuestionario para recibir comentarios de la audiencia objetivo. La muestra puede tener en cuenta

el sexo, la edad, las características profesionales, geográficas y de otro tipo de los encuestados como su percepción frente a productos y servicios en el mercado. (Anexo 2).

Los instrumentos se aplicaron con el fin de estructurar un diagnóstico profundo acerca de la gestión organizacional de la empresa Vivero Agroforestal, y así brindar herramientas de solución de a las problemáticas encontradas en relación al sistema organizacional. Así mismo la presente entrevista se realiza con fines exclusivamente académicos enmarcados dentro de la investigación “Fortalecimiento organizacional de la empresa Vivero Agroforestal del Municipio de Pamplona, Norte de Santander” para obtener el título de Administradora de empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Cúcuta.

2.1.2 Resultados

A continuación se presenta la convalidación de los instrumentos de recolección aplicados para la elaboración del diagnóstico de necesidades en relación al estado interno de la organización y el estudio de mercado externo aplicado a dos empresas del sector que suponen un impacto directo de factores externos para la organización Vivero Agroforestal, así como un análisis de la competencia para tomar de ellas los elementos positivos y que puedan ser aplicados para el fortalecimiento organizacional de la empresa Vivero Agroforestal del Municipio de Pamplona, Norte de Santander.

Para ello se tuvo un encuentro con los representantes legales de las organizaciones, se aplicó el instrumento de encuesta, y el consentimiento informado campo parte del componente ético de la investigación. La tabulación se realizó a través de un método simple desarrollado en el paquete ofimático de Excel mediante representación gráfica de tortas con ítems, valores y porcentajes. Así mismo se ofrece una descripción de los resultados obtenidos para una interpretación más eficaz del lector. Las siguientes gráficas hacen referencia a la encuesta

aplicada al vivero El nogal y el vivero La orquídea, como parte del estudio de mercado y análisis externo del perfil competitivo.

Gráfico 1 ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados tienen de 1-5 empleados.

Gráfico 2 ¿La empresa es de propietario único o sociedad?



Fuente: Elaboracion propia

El vivero El Nogal tiene único propietario, mientras que el vivero La orquídea está conformado por una sociedad.

Gráfico 3 ¿La empresa cuenta con razón social?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con razón social.

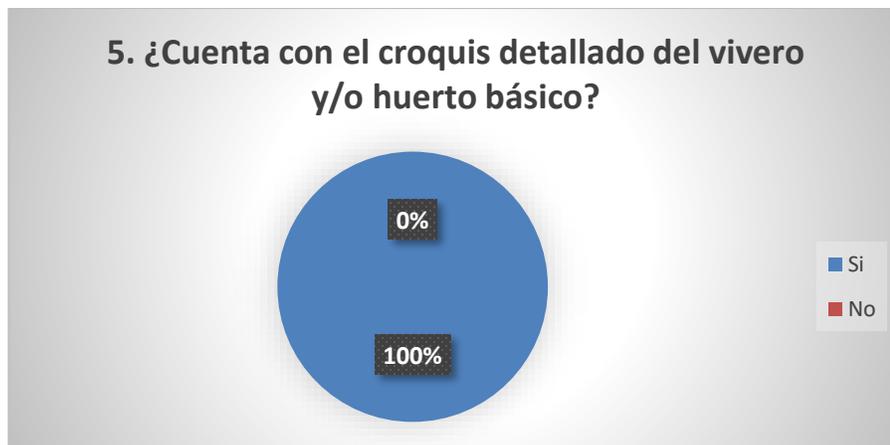
Gráfico 4 ¿La empresa cuenta con certificado de existencia y representación legal para persona jurídica o cédula o RUT?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con certificado de existencia y representación legal para persona jurídica o cédula o RUT.

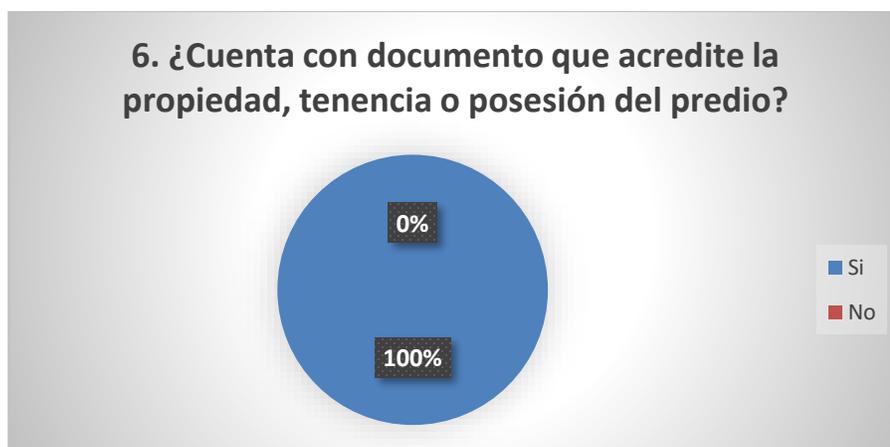
Gráfico 5 ¿Cuenta con el croquis detallado del vivero y/o huerto básico?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con certificado de existencia y representación legal para persona jurídica o cédula o RUT.

Gráfico 6 ¿Cuenta con documento que acredite la propiedad, tenencia o posesión del predio?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con documento que acredite la propiedad, tenencia o posesión del predio mediante contrato de arrendamiento.

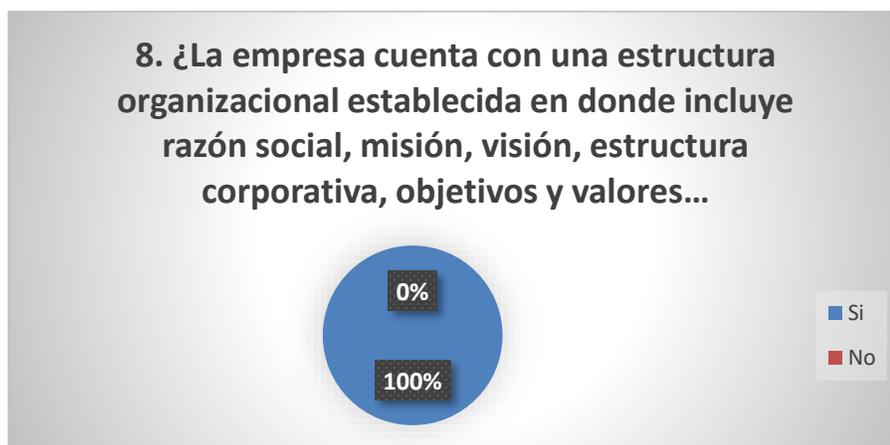
Gráfico 7 ¿En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores?



Fuente: Elaboracion propia

En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores los viveros encuestados no han presentado cambios significativos, debido a la pandemia del Covid-19.

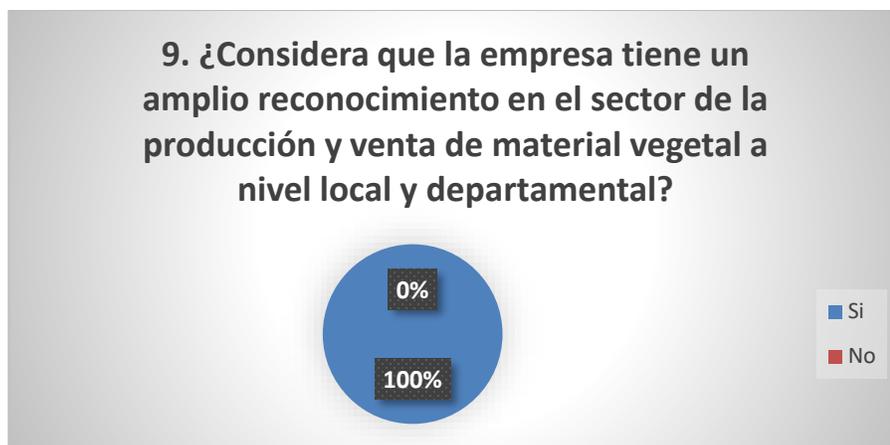
Gráfico 8 . ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida en donde incluye razón social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con en donde incluye razón social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos.

Gráfico 9 . ¿Considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental.

Gráfico 10 ¿La empresa cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agrónomo certificado que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen y comercializan en el vivero?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados no cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agrónomo certificado que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen y comercializan en el vivero.

Gráfico 11 ¿la empresa cuenta con los respectivos permisos y certificados por parte del ICA para el funcionamiento del vivero?



Fuente: Elaboracion propia

El 100% de los viveros encuestados cuenta con los respectivos permisos y certificados por parte del ICA para el funcionamiento del vivero.

2.1.3 Análisis de resultados

Se aplicó la entrevista al representante legal del Vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona, para tener un acercamiento más profundo de la problemática que presenta la empresa en su componente organizacional y administrativo. Así mismo este permitió conocer a profundidad la historia y trayectoria de la organización, los procesos que se han adelantado, las dificultades y las razones de las mismas. A continuación se presentan las categorías derivadas de la aplicación del instrumento y que hacen parte del juego matricial para el análisis de los resultados a través de la codificación cualitativa de los resultados mediante un proceso inductivo es decir teniendo en cuenta las repuesta del entrevistado, lo que además facilita la elaboración del diagnóstico, y los planteamientos para el diseño e implementación de una propuesta que permita

el fortalecimiento organizacional de la empresa Vivero Agroforestal del Municipio de Pamplona, Norte de Santander.

Tabla 3 Matriz de análisis cualitativo de la entrevista al representante legal Vivero Agroforestal Pamplona.

Pregunta	Variable	Código	Resultados cualitativos
¿Cuál es la razón social de su empresa?	Factores estructurales	FE	El camino hacia la creación de una nueva o mayor desarrollo de una empresa existente siempre comienza con el reconocimiento de la realidad existente. Para comenzar a moverse, debe decidir un punto de partida. Tan pronto como el equipo de gestión o su líder haya reconocido la realidad existente y determinada el punto de partida del movimiento, puede comenzar a implementar cambios. Cualquier desarrollo de la empresa debe comenzar con el imperativo de comer. Dado lo que tenemos, uno podría preguntarse qué queremos hacer. Comienza la planificación del cambio. La planificación no puede tener éxito sin un sueño, sin un modelo para un futuro mejor. Sin embargo, si te dejas llevar por sueños irrazonables durante mucho tiempo, demostrando un compromiso con lo que no funciona y nunca funcionará, entonces esto puede convertirse en una
¿Cuántos empleados laboran en su empresa?	Factores estructurales	FE	
¿La empresa es de propietario único o sociedad?	Factores estructurales	FE	
¿La empresa cuenta con afiliación a cámara de comercio?	Factores estructurales	FE	
¿La empresa cuenta con los respectivos permisos y certificados del ICA?	Factores estructurales	FE	
¿El predio donde funciona el vivero es propio o en arriendo?	factores estructurales	FE	
¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida en donde incluye razón social, Objeto social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos?	Factores estructurales	FE	

¿Cuáles cree que son las principales falencias organizacionales que presenta su empresa?

Gestión Organizacional **GO**

pesadilla. Es necesario detenerse a tiempo y evaluar sus posibilidades reales de lograr la meta.

en este sentido se evidencia que el Vivero Agroforestal aunque tiene una razón social esta no está legalmente constituida ante las entidades correspondientes, se encuentra registrada a nombre de persona natural, y no cuenta con los factores estructurales básicos que orienten sus metas y objetivos en el mercado y el interés económico y representativo que tiene su propietario. Por falta de capacitación y asistencia técnica la organización ha presentado dificultades de mercadeo y producción, así como pérdida de oportunidades para hacer crecer la empresa. Así mismo la falta de una vinculación legalmente establecida puede incurrir en faltas, multas y hasta el cierre de la organización por estas problemáticas y ausencia de compromiso ante la constitución legal de la misma.

Con respecto a las falencias presentadas se encuentra la no vinculación legal de la organización ante las entidades correspondientes. Falta de un marco normativo y organizacional de la empresa como: razón social, Objeto social, misión, visión, estructura

¿En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores?	Procesos productivos	PP	corporativa, objetivos y valores corporativos, Nit, Rut, certificado ICA
¿Considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental?	Procesos productivos	PP	La disminución de las ventas se ha evidenciado en primer lugar por el aumento de la competencias a precios más bajos, oferta de planes pago, transporte y financiación de la mercancía, no acceso a las ferias de emprendimiento organizados por la cámara de comercio por no estar constituida legalmente, la falta de publicidad y planes de mercadeo, falta de un punto de venta de los productos en un lugar más accesible a la comunidad de la ciudad de pamplona asi como a los turistas. Y finalmente la crisis económica y el aislamiento social obligatorio derivado de la pandemia del Covid-19 durante el año 2020-2021.
¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades a nivel integral de la empresa con respecto a la competencia?	Competitividad	C	Es necesario analizar las formas de compromiso para avanzar hacia la meta propuesta, evaluar cada una de ellas desde el punto de vista de los recursos necesarios, elegir la mejor y compararla con las capacidades existentes de la empresa. Si las oportunidades lo permiten, se toma la decisión de avanzar por el camino previsto y se aprueba un cronograma para este movimiento. Infortunadamente a la fecha el Vivero Agroforestal presenta grandes falencias organizacionales y de mercadeo con
¿Cuáles cree que son las amenazas y debilidades a nivel integral de la empresa con respecto a la competencia?	Competitividad	C	
¿Cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agrónomo certificado	Competitividad	C	

<p>que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen y comercializan en el vivero?</p>	<p>respecto a la competencia, aun cuando sus productos son de gran calidad, ofrece precios razonables en razón de la calidad del producto. Parte de los procesos de gestión de la organización se implementan sobre la base de requisitos históricos reflejados en las instrucciones, documentos reglamentarios y órdenes. Y si estos documentos no cumplen con los requisitos modernos, entonces la organización se enfrenta a dificultades organizacionales y pérdida de oportunidades de crecimiento económico como es el acceso a beneficios monetarios y de capacitación efectuados por organizaciones como la cámara de Comercio, el ICA, Corponor, Banco Agrario de Colombia al ser clientes, entre otros.</p>
---	---

Nota: La tabla muestra la matriz de análisis cualitativo inductivo se formula una serie de códigos que agrupan las variables consignadas en la entrevista, y se realiza un análisis descriptivo a partir de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan las herramientas de planeación estratégica Matriz FODA, MEFI, MEFE, derivados de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

Matriz FODA

El propósito del análisis FODA primario es resaltar los elementos clave de la matriz FODA, es decir, las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas derivados del entorno externo.

Tabla 4 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producción vegetal de alta calidad. • Buena posición geografía que fortalece la calidad del suelo y condiciones fitosanitarias del producto. • Reparto directo al domicilio en el municipio de Pamplona. • 15 años de experiencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia ofrece los mismos productos del vivero agroforestal. • El vivero agroforestal no se encuentra acreditada ni registrada legalmente en las entidades correspondientes como Corponor, cámara de Comercio, ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). • La organización no cuenta con asistencia técnica que fortalezca los productos y servicios ofrecidos. • La organización no cuenta con una estructura organizativa que promueva y fortalezca su propósito y razón de ser. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un marco normativo y organizacional de la empresa constituido por: razón social, Objeto social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos, Nit, Rut, certificado ICA. • Sistema pensado para pedidos pequeños. • Falta de asistencia técnica por

parte de profesionales.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del mercado. • Programas de producción de semillas. • Asistencia y capacitación a las PYMES por parte de profesionales en formación de las instituciones de educación superior. • Facilidad y agilidad en los procesos de registro legal ante las entidades correspondientes. • Interés y compromiso del personal de la organización para adoptar la propuesta de fortalecimiento organizacional en el Vivero Agroforestal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta participación de la competencia en el mercado de los productos y servicios propios de los viveros agroforestales. • La competencia brinda comodidad y facilidades de pago y transporte de los productos. • La competencia se encuentra a la vanguardia del mercado actual en relación con la publicidad, comercio digital. • Falta de reconocimiento a nivel local y regional. • Obsoleto sistema comercial. • Pandemia Covid-19. • Recesión económica • Cambio climático.

Nota: Análisis DOFA de los factores internos y externos que impactan el fortalecimiento organizacional del Vivero Agroforestal.

La gestión estratégica es una dirección a largo plazo del desarrollo organizacional que influye en los factores del entorno interno y externo y lleva a la organización a su meta. Esto significa no solo determinar la dirección principal de la actividad de la empresa, sino también aumentar la motivación del personal de la organización. Esta es una visión clara de la gestión de la organización sobre el estado futuro de la organización y las formas de lograr este estado.

En un entorno competitivo y que cambia rápidamente, las organizaciones no solo deben operar en las condiciones internas, sino también desarrollar una estrategia de comportamiento a

largo plazo para estabilizarse al día con los cambios en el entorno externo. Aceleración del cambio ambiental, nuevos requisitos y cambios en las actitudes de los consumidores, mayor competencia por los recursos, internacionalización de los negocios, nuevas e inesperadas oportunidades comerciales abiertas por los avances en ciencia y tecnología. El desarrollo de redes de información que le permiten compartir y recibir información rápidamente, la amplia disponibilidad de tecnologías modernas, el papel cambiante de los recursos humanos, así como una serie de circunstancias, han llevado a un fuerte aumento en la importancia de la gestión estratégica.

CAPÍTULO III

3 Propuesta de fortalecimiento organizacional Vivero Agroforestal

Los datos obtenidos durante el análisis situacional determinan todo el curso de los diagnósticos posteriores: los objetivos, las direcciones, el orden y la profundidad de la investigación, Así mismo son el paso fundamental para el diseño de una ruta integral de acción para el fortalecimiento organizacional del vivero agroforestal, mediante asistencia y capacitación, vinculando al talento humano de la microempresa, y así implementar una estrategia organizacional dinámica e innovadora que genere posicionamiento de la microempresa en el mercado local y departamental. Y finalmente evaluar los resultados obtenidos por el vivero agroforestal a partir de la aplicación de las estrategias definidas en el plan de acción para el fortalecimiento organizacional.

3.1 Plan de fortalecimiento

La siguiente tabla pone de manifiesto el diseño preliminar del plan de trabajo para el logro de los objetivos específicos 2 y 3 planteados para el proyecto, que consisten en diseñar una ruta integral de acción para el fortalecimiento organizacional del vivero agroforestal, mediante asistencia y capacitación, vinculando al talento humano de la microempresa, e implementar una estrategia organizacional dinámica e innovadora que genere posicionamiento de la microempresa en el mercado local y departamental.

Tabla 5 Plan de Acción.

La tabla 6 muestra la formulación del plan de acción para el logro de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, así mismo

las fechas se complementan con el cronograma expuesto en la tabla 1.

NOMBRE DE LA ENTIDAD:		VIVERO AGROFORESTAL					
PLAN DE ACCIÓN							
FASE	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES	PRODUCTO	FECHA	
						Inicio	Fin.
PLANEACION	Diseñar una ruta integral de acción	Formular y definir el mapa estratégico del Vivero: Misión, Visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, razón social, objeto social.	Autora del proyecto	Mapa estratégico definido	Mapa estratégico del Vivero Agroforestal impreso y expuesto al público.	01/02/2022	08/05/2022
		Asistencia técnica al propietario de la empresa, mediante 4 encuentros: 2 encuentros personales en el vivero y 2 encuentros asincrónicos vía Skype.	Autora del proyecto	No. de asistencias técnicas realizadas/ No. de asistencias técnicas proyectadas	Capacitación al talento humano del Vivero Agroforestal sobre el favorecimiento de un mapa estratégico y el registro legal del Vivero, para acceder a beneficios y fortalecimiento organizacional, para ello se realizaron 2 encuentros de los 4 programados.	01/02/2022	08/05/2022
		Realizar vinculación legal del Vivero		1 Registro realizado	Registro Cámara de Comercio	01/02/2022	08/05/2022

		Agroforestal a las diversas entidades como Cámara de Comercio, ICA, CORPONOR, DIAN. En este caso el propietario ha recibido la capacitación correspondiente, pero se encuentra fuera del país, por tal razón una vez regrese a Pamplona, se ha comprometido a realizar dicha formalización del Vivero Agroforestal.	Propietario del Vivero Agroforestal	Ventas realizadas/ Ventas presupuestadas	Registro fitosanitario ICA y CORPONOR	01/02/2022	08/05/2022
					Aumento de las ventas de material vegetal, forestal y agrícola.	01/02/2022	08/05/2022
EXPLORACIÓN	Identificar oportunidades externas derivadas de la formalización del Vivero Agroforestal	Visitas a diversas entidades municipales encargadas de la formalización empresarial para conocer los requisitos legales que debe tener una microempresa para ser matriculada formalmente.	Autora del proyecto	No. de nuevos servicios	Aumento del posicionamiento empresarial del Vivero Agroforestal	01/03/2022	31/01/2022
		Consultar oportunidades y beneficios que recibe una empresa cuando		No. de nuevos clientes			
					Nuevos servicios	01/03/2022	31/01/2022

		es formalizada ante las diversas entidades.					
		Identificar con el propietario del Vivero Agroforestal aquellas potencialidades que tiene para fortalecer y dar a conocer en diversos espacios ofrecidos por las entidades dedicadas al fortalecimiento empresarial y funcional de los Viveros en Pamplona.			Reconocimiento de estrategias de fortalecimiento.	01/03/2022	31/01/2022
					Atraer nuevos clientes	01/03/2022	31/01/2022
					Aumentar la participación empresarial en el sector	01/03/2022	31/01/2022
EJECUCIÓN	Implementar una estrategia organizacional dinámica	Asistencia técnica al propietario de la empresa, mediante 4 encuentros: 2 encuentros personales en el vivero y 2 encuentros asincrónicos vía Skype.	Autora del proyecto	% de satisfacción del servicio brindado a los clientes	Mejorar la calidad en el servicio.	01/03/2022	18/05/2022
		Capacitación 1	Autora del proyecto	Matriz DOFA	Identificar fortalezas, debilidades del vivero y las actividades que se han realizado para subsanar la crisis.	11/03/2022	11/03/2022
		Capacitación 2	Autora del proyecto	Propuesta de mapa organizacional	Presentar la propuesta del mapa organizacional para el vivero.	07/04/2022	07/04/2022

		Capacitación 3	Autora del proyecto	No. de capacitaciones realizadas/ No. de capacitaciones propuestas	Se capacita al propietario del vivero acerca de los beneficios y la necesidad de formalizar la empresa ante las entidades correspondientes, se aclaran dudas y se establece el compromiso que cuando el propietario regrese de su viaje adelante los procesos indicados para la formalización del vivero.	29/04/2022	29/04/2022
		Capacitación 4	Autora del proyecto	Mapa estratégico	Se presenta el producto final del mapa estratégico y organizacional, el cual debe ser impreso y expuesto en un lugar visible, así mismo reforzar todos aquellos elementos que promuevan el crecimiento del Vivero Agroforestal como referente en Norte de Santander.	02/05/2022	02/05/2022
		Implementación del Mapa Estratégico	Propietario del Vivero Agroforestal	% Implementación del mapa estratégico	Aumentar el sentido de pertenencia con el Vivero Agroforestal	01/04/2022	18/05/2022
		Registro legal del Vivero Agroforestal		No. Ventas realizadas/ No.	Aumentar las ventas	01/04/2022	18/05/2022

				Ventas propuestas			
			Propietario del Vivero Agroforestal	No. Convenios productivos	Ampliar la participación en el mercado.	01/04/2022	18/05/2022
				No. Nuevos clientes	Maximizar las utilidades	01/04/2022	18/05/2022
				% Participación empresarial	Obtención de rentabilidad	01/04/2022	18/05/2022

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla presenta una síntesis del plan de acción propuesto durante el proyecto de Fortalecimiento Organizacional del Vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona.

3.2 Implementación de una de las estrategias organizacionales propuestas en el plan de acción.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, el análisis de la literatura, así como el análisis de los factores internos y externos que afectan de forma positiva o negativa el Vivero Agroforestal, se procede a la capacitación vía sincrónica con el propietario del vivero, en donde se acuerda la entrega por parte de la estudiante autora del proyecto cada uno de los factores que hacen parte del mapa estratégico como la misión, visión, objetivos, razón social, objeto social, valores corporativos, valores y principios.

Así mismo en la estrategia de vinculación legal del Vivero Agroforestal a la Cámara de Comercio, Corponor, ICA, se realiza la respectiva capacitación y orientación al propietario del vivero acerca de los beneficios jurídicos y empresariales que esto trae para el fortalecimiento organizacional de la empresa. Donde el propietario asume el compromiso y la responsabilidad de aplicar este componente una vez regrese al país.

3.2.1 Asistencia técnica

El aprendizaje juega un papel en el logro de las metas organizacionales al integrar los intereses de la organización y la fuerza laboral. El aprendizaje y el desarrollo son muy importantes para que una organización pueda competir en este mundo complejo y cambiante. El aprendizaje y el desarrollo están en su mayoría directamente relacionados con el empleado, pero su efecto final se extiende a la organización, ya que el usuario final es la propia organización. En este sentido se desarrollaron 3 encuentros vía digital con el propietario del Vivero Agroforestal de la ciudad de Pamplona, en donde se abordaron temas de interés para el fortalecimiento organizacional de la empresa. Las temáticas trabajadas fueron *Fortalecimiento organizacional, requisitos legales para la constitución de un vivero agroforestal en Colombia y sus beneficios, mapa estratégico como base fundamental para el fortalecimiento organizacional*. Cada una de las sesiones tuvo una

duración de 120 minutos, en donde se pactaron acuerdos y compromisos con el propietario del Vivero Agroforestal como fueron vincular legalmente la empresa a las diversas entidades que certifican la existencia y actividad económica de la misma entre ellas Cámara de Comercio, DIAN, CORPONOR, ICA. Así mismo exponer en un lugar visible cada uno de los componentes que integran el mapa estratégico como parte esencial del fortalecimiento organizacional del Vivero Agroforestal.

3.2.2 Diseño mapa estratégico

El objetivo principal de un mapa estratégico es visualizar la estrategia de una organización de una manera determinada. A su vez, la visualización mejora la discusión y la implementación de la estrategia.

Gráfico 12 Mapa Estratégico Vivero Agroforestal Pamplona



Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 13 Razón Social Vivero Agroforestal



Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 14 Misión Vivero Agroforestal



Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 15 Visión Vivero Agroforestal



VISIÓN

Para el año 2023 el Vivero Agroforestal de Pamplona, será el principal referente de producción y comercialización de material vegetal para el fortalecimiento de la cadena agrícola y forestal, gracias a la máxima calidad de productos y servicios que ofrece.

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 16 Valores Corporativos Vivero Agroforestal



VALORES

- CALIDAD
- SERVICIO
- DIVERSIDAD
- PASIÓN
- RESPONSABILIDAD
- INTEGRIDAD
- CREATIVIDAD
- INNOVACIÓN
- SUSTENTABILIDAD

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 17 Principios Vivero Agroforestal



PRINCIPIOS

- *Abastecer las demandas de los programas de reforestación y agricultura de la región.*
- *Brindar productos de la máxima calidad para la satisfacción del cliente.*
- *Compartir los conocimientos, las ideas y la experiencia para el fortalecimiento agroforestal en la región.*

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 18 Funciones proyectadas del Vivero Agroforestal



FUNCIONES

- *Ofrecer una atención al cliente basada en el respeto, el trato cordial, la orientación y la honestidad.*
- *Garantizar la satisfacción y la calidad del servicio ofrecido.*
- *Mejorar de forma permanente los procesos que se desarrollen en la empresa.*
- *Contribuir con la protección del medio ambiente mediante recursos y procesos ecosostenibles.*

Fuente: Elaboracion propia

Gráfico 19 Objetivos Vivero Agroforestal



OBJETIVOS

- Cubrir la demanda de material vegetal en las actividades agroforestales que se desarrollan en la región.
- Ampliar la oferta de productos y servicios a través de un portafolio innovador y creativo.
- Fortalecer las utilidades de la empresa.
- Promover acciones sostenibles con el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20 Estrategias Corporativas Vivero Agroforestal



ESTRATEGIAS

- Estudio continuo del mercado.
- Innovación en productos y servicios.
- Participación en ferias empresariales.
- Capacitación y aprendizaje continuos.
- Establecer nuevos puntos de venta.
- Campañas de marketing.

Fuente: Elaboracion propia

3.2.3 Beneficios de la formalización del Vivero Agroforestal

El proceso de apertura de microempresas establece una serie de requisitos muy sencillos para el propietario o representante legal de la microempresa, en primer lugar debe encontrar un nombre para la empresa que al ser verificado en el sistema de registros de la Cámara de Comercio este nombre o razón social sea único; proporcionar datos personales del representante legal; registrar una dirección legal; pagar todas las tarifas estatales; presentar todo los documentos exigidos por cada entidad.

Así mismo registrar una empresa es la opción más fácil para ingresar a nuevos mercados. Al mismo tiempo, las bases legislativas por ejemplo pueden afectar de tal manera que ahorren mucho en el pago de impuestos, contar con recibir apoyo financiero de fondos locales o del propio estado. En general, al registrar una empresa se obtienen los siguientes beneficios: Conexión sin trabas de los sistemas de pago nacionales; tasas de impuestos bajos; acceso a subvenciones para el desarrollo empresarial; gran cantidad de elementos empresariales auxiliares para el desarrollo del negocio (infraestructura más desarrollada, consultas gratuitas, apoyo a proyectos productivos, etc.); procedimiento simplificado de información financiera; confianza de clientes y socios potenciales. Así mismo acceso a capacitación, asistencia técnica por parte de expertos, conocer nuevos procesos de crecimiento económico y producción, marketing, legitimidad del negocio, participación en licitaciones y contratos de suministro, entre otros.

Según el Instituto Colombiano Agropecuario ICA y COLVIVEROS (2021) en la guía de formalización viveristas establece los trámites que deben desarrollar el propietario o representante legal de un Vivero en Colombia.

3.2.3.1 Cámara de Comercio

- Definir la clase de sociedad comercial

- Establecer la actividad económica
- Verificar si el nombre de la empresa es usado por otra
- Hacer el registro de constitución y registro de la sociedad
- Solicitar Certificado de Constitución de la sociedad

3.2.3.2 CORPONOR

En esta entidad se establecen las normas sobre protección ambiental y manejo adecuado de los recursos naturales de la región.

3.2.3.3 Secretaria de hacienda municipal

Solicitud del Registro de Información Tributaria (RIT), puede ser como contribuyente o como establecimiento de comercio, en este caso sería como establecimiento de comercio.

3.2.3.4 Instituto Colombiano Agropecuario ICA

Resolución ICA 780006 de 2020; Resolución 12816(21/08/2019); Resolución 395 (10/02/2005). Estas resoluciones establecen los requisitos básicos de registro del Vivero y del productor, Así mismo los requisitos fitosanitarios que incluyen la certificación, la producción, comercialización, y la conservación del material vegetal, y los servicios que ofrecen los viveros.

3.2.3.5 Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

- Inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) como persona natural o jurídica
- Inscripción de la sociedad para obtener el NIT
- Inscripción para facturación electrónica
- Inscripción para el instrumento de firma electrónica.

CAPÍTULO IV

4 Conclusiones

A menudo, la creación de estructuras organizacionales formales en empresas jóvenes en crecimiento ocurre literalmente en el último momento, cuando el desarrollo comercial ya está por delante del desarrollo organizacional. Los fundadores comienzan a involucrarse en el cambio organizacional solo cuando las ineficiencias organizacionales comienzan a conducir a fallas comerciales diarias, por ello es necesario identificar factores internos y externos que ejercen influencia en la microempresa mediante un diagnóstico integral, aplicando herramientas de análisis de prospectiva.

Solo una solicitud oportuna a la gestión regular le permite transferir el trabajo de una organización joven de la categoría artesanal a un dominio y direccionamiento formal y legalmente establecido. Durante este período se deben formular claramente los objetivos de la empresa, cada una de sus divisiones y empleados, se delimitan las áreas de responsabilidad, se fijan las facultades, se describen los procesos de negocio, se construye un sistema de motivación, lo que genera una oportunidad fundamental para su crecimiento posterior y desarrollo. Para ello se diseñó una ruta integral de acción para el fortalecimiento organizacional del vivero agroforestal, mediante asistencia y capacitación, donde se vinculó al talento humano de la microempresa, lo que condujo a implementar una estrategia organizacional dinámica e innovadora que a corto plazo genera posicionamiento de la microempresa en el mercado local y departamental.

Con el mayor crecimiento de la organización, los requisitos no solo para los fundadores, sino también para el resto de los empleados, están sujetos a cambios. La organización del proceso de cambio se puede representar como un conjunto de instrucciones, reglas, procesos y estructuras formalizadas y documentadas que deben ser definidas e implementadas por la dirección de una

empresa joven como el Vivero Agroforestal. Gracias a ello el talento humano amplió sus conocimientos y tecnologías, para que el Vivero Agroforestal vuelva a crecer, Así mismo se apropiaron de la importancia de la protección oportuna de objetos clave de propiedad intelectual como desarrollos y marcas bajo las cuales los consumidores comienzan a reconocer un nuevo producto en el mercado, e imprescindiblemente la constitución legal de la empresa, para el logro de beneficios adicionales en relación a su patrimonio económico y posicionamiento empresarial en el sector.

Contar con el diseño de un mapa estratégico favorece la apropiación de una cultura organizacional dirigida al rescate de los objetivos y funciones del Vivero Agroforestal como referente de calidad y participación con amplia experiencia en el sector de la producción de material vegetal para procesos agrícolas, ecológicos, y forestales en la región.

CAPÍTULO V

5 Recomendaciones

Es importante que el Vivero Agroforestal ejecute los compromisos adquiridos para el registro legal y comercial ante las entidades correspondientes como la Cámara de Comercio, ICA, CORPONOR, DIAN. Esto con el fin de acceder a mayores oportunidades de fortalecimiento empresarial y de mercado, lo les conducirá a mayores utilidades, reconocimiento y posicionamiento en el mercado de producción de material vegetal agroforestal de la región.

La idea principal del concepto de fortalecimiento organizacional es que, básicamente, las empresas se limitan a planificar indicadores financieros, sin profundizar en cómo se pueden lograr estos indicadores: de dónde vendrá el crecimiento de los ingresos, la nueva calidad o los nuevos mercados. El desarrollo de un mapa estratégico le permite profundizar en subsistemas que son manejables y crean oportunidades para lograr objetivos de mercado y financieros. Para ello es importante la constante actualización y apropiación de los elementos que lo componen.

A pesar de las muchas ventajas, construir un mapa estratégico no es una varita mágica que cumpla todos los deseos de su desarrollador. Si una empresa está lista para el desarrollo de una estrategia detallada, la gestión del sistema por indicadores, entonces esta herramienta probablemente será útil. Además, con intención, este método facilita el seguimiento regular de los valores actuales de los parámetros planificados y ayuda a responder rápidamente a las desviaciones. De lo contrario, el mapa sigue siendo solo uno de los muchos documentos que adornan los estantes de los archivos y alientan el alma de un alto líder.

Uno de los factores principales del fortalecimiento organizacional es la capacitación y actualización continua no solo en la producción de material vegetal, sino además en procesos sostenibles con el medio ambiente, estudio del mercado, innovación en marketing, productos y servicios. Para ello es necesario un mejoramiento continuo, se deben revisar, ajustar y evaluar las

estrategias y las metas de la organización según sea requerido. Así mismo las operaciones diarias requieren planificación, gestión e identificación de los factores claves de éxito para la organización.

Referencias

- Álvarez, J. (2006) Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad • 1ª Edición. Editorial: Gesbiblo. España.
- Álvarez, D & Jiménez, K. (2020). La Consultoría Y Asesoría: Aliada Estratégica Para El Fortalecimiento Empresarial De Las Mipymes En Colombia. *Tendencias*, 21(1), 252-271.
<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Cabrera, Y & Erazo, M. (2018). Estudio de factibilidad para la creación de un vivero de Plántulas de plátano en la finca villa blanca, ubicada en Sevilla Valle para el año 2018. Universidad del Valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/12718/0586383%20O.K.pdf?sequence=1>
- Chivenato, I. (2022). *Administración en los nuevos tiempos*, Editorial Mc Graw Hill. ISBN 9584103016. México.
- Córdoba, M (2016). Plan de Fortalecimiento Empresarial del Área Administrativa de la Empresa Estación de Servicio Villa Natalia del Municipio de Puerto Caicedo, Putumayo. [TFG]. Universidad Santo Tomás. Bogotá.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9537/2017c%C3%B3rdobamaribel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, R; Valle, D, & Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. Epub March 19, 2021.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Hernández, S. (2002). *Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. Editorial Mc Graw Hill, 1ª Edición. ISBN: 9789701035603. México.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kotler Philip. (2014). "Fundamentos de Marketing". 8° Edi. Edi Prentice Hall. México
- Hoyos, A & Lasso de la Vega, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 7(13), 105-120.
<https://doi.org/10.17163/ret.n13.2017.04>
- López, A. (S,F,) Plan de Marketing, Herramienta Clave de Gestión. Guía para su Elaboración. ESIC Business Marketing School.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Científica "Visión de Futuro", 13 (1),. ISSN: 1669-7634. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Mapnal. (s.f.). Pamplona. Recuperado de: http://www.mapnall.com/es/Mapa-Pamplona_1145659.html
- Morales, M; Ortiz, D; Duque, Y & Plata, P. (2016). Estrategias para fortalecer capacidades de innovación: una visión desde micro y pequeñas empresas. Ciencia, docencia y tecnología, (53), 205-233.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162016000200009&lng=es&tlng=es.
- Muñiz, R. (2011). Marketing y la gestión inmobiliaria. <http://www.marketing-xxi.com/node/1140>
- Mochón, F. 2006. Principios de economía. Aravaca, Madrid : Mc Graw Hill, 2006. 28023.
- Nazarit D. M. N. (2014). Factibilidad para el establecimiento de un vivero forestal con especies nativas en el corregimiento de El Morro (Yopal, Casanare). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Yopal.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2636/25329429.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

- Oliver, A, Galiana, L y Gutiérrez, M. 2016. Diagnóstico y políticas de promoción del emprendimiento de los estudiantes. Murcia : Universidad de Murcia., 2016. p. 183.
- Pava D. & Vallejo S. (2017). Procesos productivos competitivos aplicados, según Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Vivero El Edén en Restrepo-Meta. Proyecto de investigación. Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Villavicencio, Meta.
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5780/TCP_PavaKelyYohana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peña, D; Baque, M; & Fernández, R. (2018). Gestión de la innovación en microempresas familiares del sector alimenticio de Jipijapa. Avances, vol. 20, núm. 2. Instituto de Información Científica y Tecnológica, Cuba. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131021>
- Prado, M; Vera, P; Contreras, A, & Montañez, S. (2019). Emprendimiento, competitividad e innovación factores clave para impulsar el desarrollo de Cúcuta. Tla-melaua, 13(47), 300-320.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162019000200300&lng=es&tlng=es.
- Portilla, L. Villa, C & Arias, L. (2007). La teoría científica y su impacto en la empresa actual Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 35, pp. 311-314, Universidad tecnológica de Pereira Colombia.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84903554.pdf>
- Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. Revista cubana de Salud Pública, 42(4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662016000400009&lng=es&tlng=es.
- Serna, H (2007). Gerencia Estratégica. Novena edición. 3R editores. Bogotá.
- Sumba, R, & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 10(5), 323-326.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500323&lng=es&tlng=es.

Valencia - Arias, Alejandro, & Gutiérrez Flórez, Lorena, & Montoya Restrepo, Luz Alexandra, & Umba López, Ana María, & Montoya Restrepo, Iván (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (52),143-159. ISSN: 0124-5821.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194253828009>

Vásquez, J. (2014) ¿Qué son las organizaciones? En: Carnota Lauzan O, compilador. Biblioteca Virtual sobre Gerencia y Gerencia en Salud. 2da ed. La Habana.

Vásquez V. A. (2001). Silvicultura de plantaciones forestales en

Colombia. Universidad del Tolima. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Silvicultura-De-Plantaciones-Forestales-En-Colombia/68483893.html>

Vázquez E. A. (1997). La reproducción de las plantas: Semillas y Meristemos (1ª Edición ed.). Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Vásquez Y. C., Orozco A., Rojas M., Sánchez M. E. & Cervantes V. (1997). La reproducción de las plantas: semillas y meristemos. México: Fondo de Cultura Económica. ISBN 968-16-5376-9.

Vega; J; Martínez, M, & Párga, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. Investigación administrativa, 48(124).

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200006&lng=es&tlng=es.

Veiga de Cabo, J & Fuente, E & Verdejo, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. Med. segur. trab; 54(210): 81-88.

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es.

Zaldívar Puig, Martha, Mayor Magdalena, Ariam Luis, & Martínez Grenier, Annie. (2019). Ecosistema emprendedor y pequeños negocios privados en el Centro Histórico de La Habana. *Economía y Desarrollo*, 161(1), e1. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842019000100001&lng=es&tlng=es.

Anexos

Anexo 1 Entrevista

Entrevista acerca del sistema organizacional de la empresa “Vivero Agroforestal” del Municipio de Pamplona, Norte de Santander

Fecha:

Lugar:

Nombre Participante 1:

Rol:

Nombre Participante 2:

Rol:

Nota: la presente entrevista estructurada se realiza con el fin de estructurar un diagnóstico profundo acerca de la gestión organizacional de la empresa Vivero Agroforestal, y así brindar herramientas de solución de a las problemáticas encontradas en relación al sistema organizacional. Así mismo la presente entrevista se realiza con fines exclusivamente académicos enmarcados dentro de la investigación **“Fortalecimiento organizacional de la empresa Vivero Agroforestal del Municipio de Pamplona, Norte de Santander”** para obtener el título de Administradora de empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta.

A continuación se relacionan una serie de preguntas abiertas, que usted debe contestar con total tranquilidad y sin ningún tipo de presión.

1. ¿Cuál es la razón social de su empresa?
2. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?
3. ¿La empresa es de propietario único o sociedad?
4. ¿La empresa cuenta con afiliación a cámara de comercio?
5. ¿La empresa cuenta con los respectivos permisos y certificados del ICA?
6. ¿El predio donde funciona el vivero es propio o en arriendo?
7. ¿Cuáles cree que son las principales falencias organizacionales que presenta su empresa?
8. ¿En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores?
9. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida en donde incluye razón social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos?
10. ¿Considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental?
11. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades a nivel integral de la empresa con respecto a la competencia?
12. ¿Cuáles cree que son las amenazas y debilidades a nivel integral de la empresa con respecto a la competencia?
13. Cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agrónomo certificado que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen

y comercializan en el vivero?

Anexo 2 Encuesta

Encuesta acerca del sistema organizacional de la empresa “Vivero Agroforestal” del Municipio de Pamplona, Norte de Santander

Fecha:

Lugar:

Nota: la presente encuesta estructurada se realiza con el fin de estructurar un diagnostico profundo acerca de la gestión organizacional de los viveros del municipio de Pamplona y Cúcuta, y así brindar herramientas de solución de a las problemáticas encontradas en relación al sistema organizacional. Así mismo la presente encuesta se realiza con fines exclusivamente académicos enmarcados dentro de la investigación **“Fortalecimiento organizacional de la empresa Vivero Agroforestal del Municipio de Pamplona, Norte de Santander”** para obtener el título de Administradora de empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta.

A continuación se relacionan una serie de preguntas abiertas, que usted debe contestar con total tranquilidad y sin ningún tipo de presión.

1. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?
 - a. 1-5 empleados
 - b. 6-10 empleados
 - c. Más de 10 empleados
2. ¿La empresa es de propietario único o sociedad?
 - a. Propietario Único
 - b. Sociedad
3. ¿La empresa cuenta con razón social?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿La empresa cuenta con certificado de existencia y representación legal para persona jurídica o cédula o RUT?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Cuenta con el croquis detallado del vivero y/o huerto básico?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Cuenta con documento que acredite la propiedad, tenencia o posesión del predio?
 - a. Si

- b. No
- 7. ¿En los últimos 3 años los índices de ventas han aumentado o disminuido, con respecto a periodos anteriores?
 - a. Si
 - b. No
- 8. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional establecida en donde incluye razón social, misión, visión, estructura corporativa, objetivos y valores corporativos?
 - a. Si
 - b. No
- 9. ¿Considera que la empresa tiene un amplio reconocimiento en el sector de la producción y venta de material vegetal a nivel local y departamental?
 - a. Si
 - b. No
- 10. ¿La empresa cuenta con asistencia técnica permanente por parte de un agrónomo certificado que acredite la calidad genética, agronómica y fitosanitaria de los materiales que se producen y comercializan en el vivero?
- 11. ¿La empresa cuenta con los respectivos permisos y certificados por parte del ICA para el funcionamiento del vivero?
 - a. Si
 - b. No