



Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”, municipio de los Patios-Norte de Santander

Elisbeth Acevedo Acevedo

Carmen Katherin Contreras Roa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2021

Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”, municipio de los Patios-Norte de Santander

Elisbeth Acevedo Acevedo ID 544452

Carmen Katherin Contreras Roa ID 621889

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

Asesor(a)

Leidy Lorena Pabón Beltrán

Maestrante en gestión integrada de prevención, medio ambiente y calidad

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Cúcuta (Nortde de Santander)

Programa Administración de Empresas

Noviembre de 2021

## **Dedicatoria**

A Dios ya que gracias a él he logrado terminar mi carrera, a mis padres Gloria María y Pedro

Antonio que son mi pilar fundamental y apoyo en mi formación como administradora de empresas, pues me han dado todo lo que soy como persona mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo esto de una manera desinteresada y llena de amor.

A mis hermanos Franklin Gina y John que han sido mi ejemplo para alcanzar mis metas.

A mis sobrinos Duvan, Catalina, Keiner, María Isabella y María Paula que por medio de su alegría me motivaron día a día salir adelante.

A mi hermano Nixon y su esposa Sandra por acogerme en su hogar y brindarme su apoyo incondicional

A todas las personas que hicieron posible este sueño familia, amigos en especial aJCMN por sus consejos e impulso, Dios les recompensé su amor para conmigo.

**Katherin Contreras**

A Dios por regalarme el privilegio de la vida y permitirme realizar uno de mis sueños.

A mis padres porque han estado a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para ser de mi un mejor ser, a mis hermanos y sobrinos por sus palabras y su compañía.

A mis amigos y a todas esas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

**Con cariño Elisabeth Acevedo**

## **Agradecimientos**

Queremos agradecer primeramente a Dios porque nos dio el don de la perseverancia para alcanzar nuestra meta. A la Corporación Universitaria Minuto de Dios que nos abrió sus puertas para ser mejores personas y excelentes profesionales.

A nuestros tutores porque a lo largo de estos años han dejado una semilla en nuestro corazón en especial a la tutora Leidy Lorena Pabón Beltrán por su apoyo y consejos, a nuestros compañeros ya que con ellos vivimos una maravillosa época universitaria, a todas infinitas gracias.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras.....	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción .....	11
CAPÍTULO I .....	12
1 Descripción del problema.....	12
CAPÍTULO II.....	14
2 Objetivos.....	14
2.1 Objetivo general.....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
CAPÍTULO III.....	15
3 Justificación.....	15
CAPÍTULO IV .....	17
4 Marco referencial.....	17
4.1 Marco teórico.....	17
4.1.1 Contexto de la empresa “Cachama Los Vados” .....	17
4.1.2 Teoría de la Organización. ....	19
4.1.3 Direccionamiento Estratégico. ....	19
4.1.4 Teoría de la DOFA.....	20
4.1.5 Manual de Procesos y Funciones .....	21
4.1.6 Administración Científica .....	21
4.1.7 Teoría Clásica de la Organización. ....	22
4.2 Marco conceptual.....	22
4.3 Marco referencial.....	24
4.4 Marco legal .....	29
CAPÍTULO V.....	31
5 Diseño metodológico.....	31
5.1 Tipo de investigación y enfoque metodológico .....	31
5.2 Población y muestra .....	31
5.3 Fases y propósito.....	33

## Contenido

5.4	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	34
CAPÍTULO VI.....		35
6	Cronograma .....	35
7	Presupuesto.....	36
CAPÍTULO VIII.....		37
8	Resultados esperados .....	37
8.1	Diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Cachama los Vados ....	37
8.1.1.	<i>Análisis Interno.</i> .....	37
8.1.1.1.	<i>Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	39
8.1.2.	<i>Análisis Externo</i> .....	43
8.1.2.1.	<i>Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	48
8.1.2.2.	<i>Conclusiones del análisis externo</i> .....	56
8.1.3.	<i>Matriz de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas (DOFA) para la empresa Cachama los Vados</i> .....	59
8.2	Ruta de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados” .....	63
8.3	Plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa “Cachama los Vados” .....	67
Conclusiones .....		71
Recomendaciones .....		72
Referencias.....		73

## Lista de tablas

Tabla 1. Descripción de los cargos empresa cachama los vados .....	32
Tabla 2. Cronograma desarrollo proyecto de grado .....	35
Tabla 3. Presupuesto inicial desarrollo trabajo de grado .....	36
Tabla 4. Presupuesto final desarrollo trabajo de grado .....	36
Tabla 5. Costo de producción de la cachama .....	38
Tabla 6. Matriz VRIO Cachama los Vados .....	40
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Cachama los Vados.....	42
Tabla 8. Parámetros de Compra .....	44
Tabla 9. Matriz de Perfil competitivo. (Matriz PC) .....	47
Tabla 10. Análisis del entorno político-legal .....	49
Tabla 11. Análisis del entorno económico .....	51
Tabla 12. Análisis del entorno social .....	52
Tabla 13. Análisis del entorno tecnológico .....	53
Tabla 14 Análisis del entorno ecológico .....	54
Tabla 15. Análisis de la industria.....	56
Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos Cachama los Vados .....	57
Tabla 17. Matriz DOFA empresa Cachama los Vados .....	60
Tabla 18. Ruta de orientación estratégica .....	64
Tabla 19. Ruta operativa y administrativa .....	65
Tabla 20. Ruta de relacionamiento .....	65
Tabla 21. Ruta de desarrollo humano .....	66
Tabla 22. Plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa Cachama los Vados .....	67

## **Lista de figuras**

Figura 1. Toma área del sitio objeto de estudio .....	32
---	----

## Resumen

Fortalecer continuamente una empresa es de gran importancia pues permite mejorar cada uno de los procesos con el fin ofrecer productos de buena calidad y satisfacer los clientes. El objetivo, diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados” municipio de Los Patios, Norte de Santander, para posicionarla en el mercado local y regional. Para su desarrollo se estableció una investigación tipo descriptiva con enfoque cualitativo con muestra de 3 empleados para conocer el funcionamiento actual de la empresa. Como resultados se conformaron 4 rutas de fortalecimiento: orientación estratégica, operativa, administrativa y desarrollo humano. Se concluyó que al implementar las estrategias en el plan, se tendrá una empresa sólida, que genera valor a sus procesos y productos.

*Palabras clave:* fortalecimiento organizacional, mejora continua, orientación estratégica, valor agregado.

## **Abstract**

Continuously strengthening a company is of great importance because it allows improving each of the processes in order to offer good quality products and satisfy customers. The objective is to design an organizational strengthening plan for the company "Cachama los Vados" in the municipality of Los Patios, Norte de Santander, to position it in the local and regional market. For its development, a descriptive type investigation with a qualitative approach was established with a sample of 3 employees to know the current operation of the company. As a result, 4 strengthening routes were formed: strategic, operational, administrative and human development orientation. It was concluded that by implementing the strategies in the plan, there will be a solid company, which generates value to its processes and products.

*Keywords:* organizational strengthening, continuous improvement, strategic orientation, added value.

## **Introducción**

En la actualidad el fortalecimiento organizacional se ha constituido como aquel lineamiento que conlleva a la mejora continua de las empresas, es decir, conlleva a examinar de manera continua el entorno interno y externo de las empresas con el fin de establecer e implementar estrategias que mejoren continuamente el desarrollo de todos los procesos y servicios que en cada una de ellas se desarrolla. En este sentido, es importante tener presente que una empresa que no mejora sus procesos de manera continua, es una empresa que no evolucionará conforme las tendencias y el comportamiento del mercado lo vayan exigiendo.

Por lo anterior, según Valle, Medrano y Quispe (2012) una empresa organizada podrá acceder a grandes oportunidades y estar en la capacidad de negociar definiendo sus propias condiciones. Así mismo podrán acceder a diversas fuentes de financiación que permitan continuar mejorando su capacidad productiva y competitiva en el mercado.

Es así como, a través de este proyecto se busca diseñar una propuesta de fortalecimiento organizacional que abarque diferentes dimensiones a nivel estratégico, administrativo y operativo, con el fin de obtener con la implementación de las estrategias propuestas un fortalecimiento que conlleve a tener una empresa organizacionalmente adecuada, un mejor posicionamiento en el mercado y relacionamiento con los clientes, todo esto, para garantizar la producción de productos de buena calidad que mejoren la capacidad competitiva de la empresa en la región haciéndola más fuerte y generando valor agregado en todos los procesos que en ella se desarrollen.

## CAPÍTULO I

### 1 Descripción del problema

La manera de administrar y conducir las empresas en los últimos años, ha permitido identificar diferentes cambios promovidos por diversos factores como: económicos, culturales y sociales. En este sentido, es la administración quién debe favorecer el ajuste a las nuevas disposiciones del mercado a través de la implementación de estrategias flexibles que le permitan ser más competitivos.

De hecho, muchas empresas de la región que se encuentran ubicadas en el municipio de los Patios- Norte de Santander, carecen de una administración liderada por profesionales, que permitan tener conocimientos y habilidades específicas en materia de organización, planificación y gestión, haciendo del funcionamiento de éstas algo empírico y basado en experiencias propias, por esta razón, es importante tener presente que la no existencia de estructuras organizacionales adecuadas, la participación de personal que en muchas ocasiones no tiene un conocimiento previo acerca del funcionamiento de una empresa, cohibe de manera abierta y espontánea el establecimiento de acciones que permitan generar valor y garantizar un funcionamiento adecuado de las empresas.

Además, al enfocarse en las empresas del sector pecuario, el creciente consumo de pescado ha llevado a pescadores artesanales a saquear ríos y quebradas provocando un desbalance ecológico entre las especies nativas de peces y causando graves daños en los ecosistemas sin control de esta práctica furtiva (Corponor, 2012). Razón por la cual, las empresas pesqueras y sus empleados terminan viéndose afectados por la generación del desbalance económico de este sector.

Junto a esta situación está también la contaminación de aguas y los impactos ambientales provocados por la deforestación, además, muertes masivas de peces se han presentado en los últimos años con los fenómenos climáticos, los derrames de crudo y los

vertimientos industriales y familias de pescadores se han visto afectados por todas estas situaciones provocadas por el hombre (Corponor, 2012).

Con base a lo anteriormente expuesto, a través de este proyecto se pretende fortalecer el proceso organizacional, de producción y comercialización de la empresa Cachama los Vados, el cual será de ayuda para cimentar bases de tipo organizacional y estructural, logrando con esto, ofrecer sus productos a nivel regional y nacional de buena calidad y alcanzando los objetivos definidos por la empresa.

Por lo tanto, la hipótesis planteada para el desarrollo de este trabajo de grado es: ¿Al diseñar un plan de fortalecimiento organizacional a la empresa “Cachama los Vados”, se lograra tener el valor agregado para alcanzar los objetivos propuestos?

## **CAPÍTULO II**

### **2 Objetivos**

#### **2.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”, municipio de Los Patios, Norte de Santander, para posicionarla en el mercado local y regional.

#### **2.2 Objetivos específicos**

Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa “Cachama los Vados”.

Establecer una ruta de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”.

Diseñar el plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa “Cachama los Vados”.

## **CAPÍTULO III**

### **3 Justificación**

La investigación, desarrollo y aplicación dentro de un proceso de fortalecimiento organizacional, se efectúa para que la empresa defina objetivos que sean alcanzables, logrando así un progreso continuo, que contribuya a la obtención de las metas, incrementando el nivel de ventas y mejorando la calidad del producto, para llegar así a competir con otras empresas a nivel regional y nacional. Alcanzando los objetivos propuestos a nivel comercial y organizacional, los cuales se relacionan a continuación:

- Se optimizará el rendimiento de los diferentes recursos (económicos, personal e infraestructura).
- Renovación de recursos tecnológicos.
- Mejorarán los procesos de producción (pesca, procesamiento, empaque y envío de la cachama).
- Aumento de nuevos clientes y mejor atención a los mismos.
- Mayor conocimiento del mercado.
- Sistematización de la empresa.

Lo anterior, favorece máximamente a la empresa, pues aumenta el valor que esta posee en el mercado que se está desarrollando (local), a los trabajadores, para que sean capacitados constantemente y por ende las habilidades en este sector aumenten, al municipio de los Patios, sector los Vados, Norte de Santander, debido a que se reactivará una empresa que además de ofrecer empleo a cierta cantidad de personas (directo e indirecto), se hará con sentido de responsabilidad social y laboral.

A través del diseño del fortalecimiento organizacional en esta empresa de la región de los Patios, tendrá opción de contribuir al mejoramiento económico a nivel local, con la

excelente propuesta empresarial al ofrecer cachamas de excelente calidad, con el mejor proceso de producción, desde su pesca hasta la entrega final al consumidor.

Al municipio de los Patios en vía de desarrollo municipal, le conviene apoyar las mipymes de esta zona geográfica, para que se renueven con la tecnificación adecuada, se organicen y se capaciten, contribuyendo a mejorar los estándares que permitan mantener la calidad de los procesos, contribuyendo con esto a que el municipio sea cada vez más competitivo a nivel regional y nacional, logrando así escalar para tener una economía a la altura de los grandes municipios de Colombia.

## CAPÍTULO IV

### 4 Marco referencial

#### 4.1 Marco teórico

##### 4.1.1 *Contexto de la empresa “Cachama Los Vados”.*

En el municipio de Los Patios, gran porcentaje de las familias del sector Los Vados, dedica su labor en la pesca, el cual sirve para el sustento diario familiar. Esta actividad se realiza bajo riesgo propio ya que emplean diferentes procesos y métodos que no son tecnificados, así mismo, aplican conocimientos adquiridos de manera empírica sin conocer realmente todo lo que implica un buen proceso productivo de la pesca en la región. Por lo anterior, se evidencian problemas administrativos, donde se desconoce una jerarquía organizacional, generando confusión y molestia entre los empleados, ya que reciben instrucciones de una y otra persona que a la final solo generan inconformismo y conflictos internos, donde el concepto de trabajo en equipo no cuenta y que solo se hace lo que cada quien le compete. Se concentran en funciones individuales, sin importar lo que a su compañero le esté pasando a no ser que reciba una orden directa del propietario y tengan que hacerla.

Además, se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un valor agregado, que permita diferenciar su producto de los demás ofrecidos por la región, pues no se tienen en cuenta aspectos como la tecnología, la innovación, la capacitación que involucran algunos aspectos de mejora continua que deben tenerse en cuenta en este sector.

De esta manera, se puede decir que la empresa “Cachama los vados” en el municipio de los Patios, carece de una estructura organizacional y productiva adecuada para un buen funcionamiento como empresa productora y comercializadora de peces, así mismo debe enfocar sus esfuerzos por el desarrollo económico y competitivo en la región.

De igual manera, teniendo en cuenta el potencial de desarrollo que viene presentando el municipio de Los Patios y la oportunidad que se está generando de formalizar y crear empresas en la región que contribuyan con la mitigación de problemáticas socioeconómicas. Surgió la empresa Cachama los Vados la cual permite genera nuevas fuentes de empleo, la obtención de ingresos para el sostenimiento y bienestar social del entorno y de la región, partiendo de una articulación donde las personas que laboran allí mejoren su calidad de vida, la empresa genere productos de calidad y con valor agregado en esta cadena productiva para la región, convirtiéndose en representantes de alto potencial comercializador.

Por lo anterior, es importante destacar que al implementar diferentes estrategias que propendan por el fortalecimiento organizacional, la empresa podrá generar nuevas fuentes de empleo directas e indirectas que permitan tener personal capacitado para el desarrollo de los procesos productivos que en ella se desarrollan, siendo algunas fuentes de empleo:

- Administrador
- Personal administrativo
- Personal para mano de obra por destajo
- Vendedores
- Pescadores

Por otra parte, se podrá generar la apertura de nuevos mercados que se puedan fortalecer con la implementación de diferentes estrategias de marketing, pues el producto a producir y comercializar cuenta con una gran demanda en países como: EUA, China, Japón, Brasil y alguna parte del mercado europeo. Así mismo, a nivel nacional, la cachama tiene una gran aceptación, convirtiéndose en materia prima para la agroindustria y los hogares colombianos.

Todo lo anterior, evidencia que la producción de cachama, se constituye en una fuente principal de comercialización para la región, razón por la cual, con el desarrollo de este

proyecto se podrá tener la oportunidad de establecer un plan de acción que conlleve a la empresa con su implementación a hacerla más productiva y competitiva a nivel regional y una vez cuente con un mercado sólido en la región abrirse a nuevos mercados a nivel nacional.

#### ***4.1.2 Teoría de la Organización.***

Según Hodge, Anthony y Gales (1998), algunas definiciones sobre el término organización confluyen a una palabra en común “orden”, el cual está diseñado para obtener innegables metas y propósitos que consiguen estar formados por subsistemas enlazados, que desarrollan funciones determinadas.

Cualquier empresa dispuesta a dar cumplimiento a sus metas, posee como herramienta fundamental para sostenimiento mercantil, un direccionamiento estratégico, que le permite escoger el camino indicado al momento de tomar decisiones.

En este sentido, la teoría de la organización aplicada en la empresa, se dará por iniciar con un orden en el sentido de ver que tiene la empresa y que falta para así dar una idea de por dónde se debe dar inicio al fortalecimiento, cumpliendo con los objetivos propuestos para que puedan desarrollarse y todo funciona óptimamente y se dé cumplimiento de los lineamientos estratégicos definidos para la empresa.

#### ***4.1.3 Direccionamiento Estratégico.***

Como parte del direccionamiento estratégico de una empresa, existen herramientas esenciales para lograr el crecimiento de la misma, entre ellas están: el diseño organizacional, que permite desarrollar una estructura organizada de todas las funciones que involucren: la asignación adecuada de puestos de trabajo y la conformación de áreas que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la empresa.

Es así, como el diseño organizacional se constituye en el eje principal de la administración, puesto que:

“La estructura organizativa entre las empresas difieren, según lo que cada una de ellas quiera proyectar, esencialmente si la empresa es en términos administrativos, pues las relaciones entre funciones, distinguen continuos progresos para acomodarse a los cambios en cuanto a: contexto, objetivos y necesidades organizacionales” (Heyel 1986, pág. 762).

Según Fleitman (2004), algunos de los componentes que conforman el direccionamiento estratégico son: la misión, que hace referencia a lo que la empresa quiere hacer y para quien lo quiere hacer, dando un sentido común a la orientación de las actividades que va a realizar la empresa y lo que proyecta realizar para así lograr la complacencia de clientes, personal y comunidad. Posteriormente se tiene la visión, la cual se constituye en la proyección corporativa de la empresa dentro de un período de tiempo determinado.

En este sentido, aplicando los lineamientos de los autores y teniendo un orden estructurado en la empresa, se dará inicio a crear la misión visión y valores corporativos de la empresa, el cual será la carta de navegación que la empresa tenga para el desarrollo de los objetivos propuestos.

#### ***4.1.4 Teoría de la DOFA.***

Según Ponce (2007) la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una herramienta estratégica que sirve para:

- Identificar los diferentes factores ya sean internos o externos que pueden permear en el funcionamiento de una empresa.
- Tomar decisiones basadas en el diagnóstico realizado.
- Solucionar los diferentes problemas que influyen en el funcionamiento de la empresa.

Para construir la matriz DOFA, según Ponce (2007) se debe tener en cuenta:

- Elaborar un diagnóstico de la empresa que vincule el micro entorno y el macro entorno.
- Realizar un análisis de los resultados obtenidos en dicho diagnóstico.

- Identificar las debilidades y fortalezas, a raíz del análisis de factores internos de la empresa.
- Identificar las amenazas y oportunidades, a raíz del análisis de factores externos de la empresa.
- Lista de los factores mencionados.

La matriz DOFA, será un pilar importante en la empresa, es como la base organizacional diseñada exclusivamente para dar el desarrollo final a lo que se quiere llegar con la empresa que es el posicionamiento a nivel regional y nacional.

#### ***4.1.5 Manual de Procesos y Funciones.***

Según Ponce (2007) la estandarización de procesos, se constituye en una herramienta a tener en cuenta para mejorar la calidad de una empresa. Es por esta razón, que las empresas deben contar con procesos claramente definidos y estandarizados que permitan el buen funcionamiento de las mismas, cumpliendo de esta manera con los lineamientos definidos para garantizar el logro de los objetivos definidos por cada empresa.

#### ***4.1.6 Administración Científica.***

Taylor, Fayol y del Camino (1961) fundamentó su concepto en cuatro principios:

- Establecer el método es importante para lograr el desarrollo de cada tarea.
- Elegir los trabajadores partiendo de las aptitudes, capacidades y habilidades según las responsabilidades que deben adquirir.
- Capacitación continua para garantizar el buen desarrollo del trabajo.
- Mantener una buena comunicación entre todos los miembros de la empresa.

Los anteriores enunciados, fueron definidos con el fin de poder contribuir en la mejora de la productividad de las empresas, garantizando ambientes de trabajo adecuados y mejorando los perfiles personales y laborales de cada persona vinculada en las empresas.

#### ***4.1.7 Teoría Clásica de la Organización.***

Fayol (1916) se interesó por la organización en su totalidad enfocada hacia la administración. En cuanto a los principios de la administración de Fayol consideró 14 a saber:

1. División del trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de Mando
5. Unidad de Dirección
6. Subordinación (interés individual al bien común)
7. Remuneración
8. Centralización
9. Jerarquía
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del Personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de Grupo

Por su parte Follett (1984), creía firmemente en la unión de grupo donde los trabajadores pueden combinar sus habilidades para lograr el objetivo propuesto.

A su vez, se pueden crear los puestos de trabajo o las áreas administrativas donde cada quien tendrá sus funciones de acuerdo a las actividades asignadas dentro de la empresa.

#### **4.2 Marco conceptual**

**Caracterización de los procesos:** permite el reconocimiento de los elementos fundamentales para llevar a cabo un proceso y definiendo sus principales características,

facilitando el entendimiento, la gestión y el control de las interacciones como parte de un sistema (Torres, 2017).

**Estrategia:** plan de acción para adaptar adecuadamente los recursos y habilidades que tiene una organización, para que esta pueda cumplir sus metas y objetivos a un corto o mediano plazo. (Torres, 2017)

**Estructura Organizacional:** es una asignación de cargos y responsabilidades a los integrantes de la organización, es una herramienta muy útil para lograr trabajar en equipo de una manera óptima y alcanzar las metas y objetivos propuestos. (Quiroa, 2020)

**Fortalecimiento organizacional.** Se refiere al proceso orientado al “Desarrollo de capacidades de la organización dentro de la empresa para el desarrollo de los objetivos. (IICA, 2005).

**Manual de funciones:** es una herramienta que sirve para determinar las actividades o funciones que desarrollará cada área de la organización y describe las responsabilidades y tareas de cada integrante de la empresa en el departamento correspondiente. (Arias, 2007)

**Manual de procesos:** en este se hace la descripción de cada proceso de producción del producto servicio determinado que brinda la organización. (Arias, 2007)

**Matriz D.O.F.A (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas):** es una herramienta metodológica que sirve para analizar el cruce de los factores internos y externo de la organización, con el fin de generar estrategias y acciones viables para esta. (Ponce, 2007)

**Mejora continua.** Esfuerzo continuo para mejorar los productos, servicios y procesos. (Seminario, 2020).

**Orientación estratégica** adaptar y/o cambiar aspectos del entorno de la empresa para lograr un ajuste más favorable al mismo. (Domínguez, Hernández y Guzmán, 2008).

**Proceso:** conjunto de acciones (elementos de entrada) relacionadas entre sí, necesarias para llevar a cabo una actividad, obteniendo los elementos de salida o resultados esperados. (Ricalde, 2016)

**Procesos estratégicos:** definen políticas y brindan lineamientos y directrices para el funcionamiento general de la organización y para el mejoramiento continuo. (Ricalde, 2016)

**Planeación:** representación a futuro de lo que se quiere lograr en la organización, proponiendo mecanismos para visualizar los objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas etc. (Amaya, 2005)

**Valor agregado.** Característica extra que se le da a al producto o servicio (venta de cachama), con el fin de darle un mayor valor comercial y generar ingresos a la empresa. (SUSY, 2013).

### **4.3 Marco referencial**

A continuación, se presentan los antecedentes de investigaciones relacionadas con el fortalecimiento organizacional desde el año 2016 hasta el año 2021.

Obando et al. (2020) a través del artículo el empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo, dieron cumplimiento al objetivo de la investigación de determinar la relación existente entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores de las empresas de seguros a través de una metodología descriptiva, correlacional y de corte transversal, donde exista una correlación significativa entre los sentimientos de los empleados y la comunicación existente entre empleado y empleador ya que manifiestan que se les haría muy duro dejar de pertenecer a la empresa. El aporte de este antecedente es el de las herramientas necesarias para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Ochoa y Castro (2020) instauraron estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, con el propósito de caracterizar la cultura organizacional de la Agencia. Se tomara como referencia el modelo de valores por

competencia, para identificar la cultura organizacional de la empresa y tomar decisiones en la empresa cachama los vados que es donde se implementará este modelo y a su vez, generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño y así cumplir con los objetivos implementados.

Villanueva, Vera e Intriago (2020) en su informe las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional, establecieron un modelo de estrategia organizacional que permitió liderar, comandar y dirigir la dicha estrategia para conllevar al cumplimiento de los objetivos definidos para la organización, con la aplicabilidad de diversas habilidades gerenciales. Para este contexto, se maneja las habilidades gerenciales el cual será de ayuda grande cuando se implemente la estrategia organizacional dando cumplimiento a los objetivos.

Cortés y Leal (2019) en su libro propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional, exploraron la aplicación de una estrategia pedagógica, empleando diferentes talleres en orden secuencial, con instrumentos didácticas habituales, agregadas y pronunciadas a las encuestas, que ayudaron a examinar los dispositivos utilizados para mejorar el trabajo colaborativo de una empresa de telecomunicaciones, fortaleciendo las competencias socio afectivas de los individuos. Por último, a través de este autor, se aplicara una propuesta pedagógica que ayude a diseñar un plan estructural de la empresa, fortaleciendo las habilidades y destrezas que cada integrante de la empresa aporta.

Lo anterior, se constituye en un factor importante de desarrollo a través de seis dimensiones características dominantes, liderazgo, misión de empleados, alianza de la organización, afectación estratégico y criterios de éxito. Las consecuencias permiten plantear estrategias de injerencia para mejorar la cultura, formar impacto en la adjudicación de la filosofía organizacional y mayor competitividad.

Salazar, Cosiun y Torres (2019) en su artículo relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción, establecieron cómo se

vincula el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa ecuatoriana del sector de la construcción a través de un instrumento previamente validado por Ortega-Santos en el 2018 y para la medición de los factores de satisfacción laboral implementaron el instrumento Minnesota Satisfaction Questionari (MSQ), donde encontraron una relación positiva entre ambos constructos, concluyendo que las dimensiones del clima organizacional que poseen mayor acontecimiento sobre la complacencia laboral (recompensa y liderazgo).

Vergara (2019) en su propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional, planteó aplicar una estrategia de enseñanza- aprendizaje para el mejoramiento del clima organizacional de los empleados de la empresa Claro Colombia de la ciudad de Medellín, a través de una metodología en base a estrategias de capacitaciones o talleres con los empleados, obteniendo un resultado donde se ve que al interior de la empresa, disminuyeron los conflictos entre empleados y en una mayor productividad.

Para Ortiz (2018), a través de su documento diseño referente a las estrategias de comunicación interna, para fortificar la cultura organizacional en la multinacional Kreab Ecuador, tácticas y estrategias de comunicación como consecuencia de una investigación. Para la elaboración del plan de comunicación interna empleó un análisis micro ambiental de Kreab Ecuador, el cual se puede visualizar las fuerzas que la empresa puede pretender controlar, mediante el cambio anhelado de la misma.

Lloor, Romero y Vélez (2018) realizaron una revisión teórica sobre el liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. La cual tuvo como objetivo exponer lo que muestra la literatura sobre el liderazgo agrícola o rural basado en el análisis documental. Para ello, realizaron una revisión bibliográfica a partir de diferentes bases de datos y palabras claves. En este caso la recuperación de trabajos fue débil, es decir, concluyeron que la literatura es escasa sobre el tema objeto de estudio.

Molina, Zúñiga y Alfaro (2018) en su artículo sobre gestión del talento humano como herramienta organizacional en las Pymes, permite describir la gestión del talento humano

como un tipo de estrategia organizacional en las pequeñas empresas de comidas y bebidas de Barranquilla. Para lo anterior, se emplearon encuestas como instrumento, que contenía preguntas de escala de selección múltiples, estructurado por (6) ítems, validado por (10) expertos en el área, con una confiabilidad de 0,91, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, donde recomendaron diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la dirección de cambio, a fin de ser considerados, como parte de la dinámica global, cada vez más profesional en el mercado.

Wilches (2018) permitió comprender el clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores, desarrolló la investigación bajo un enfoque mixto, utilizando técnicas tanto de la metodología cuantitativa como cualitativa.

Difilo (2017) en su investigación fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales, plantea la aplicación de encuestas y entrevistas, con el propósito de ver los criterios sobre el contexto actual del grupo (organización y procesos productivos), incluyendo las acciones realizadas para fortalecimiento donde permita el aprovechamiento oportuno en mercados internacionales, desarrollo económico y mejores condiciones de vida tanto de los miembros como el resto de la población de Palora.

Guevara y Londoño (2017) presentaron su investigación evaluación de un método de intervención del clima organizacional (CO) en una empresa de servicios públicos colombiana, con el objetivo de verificar el clima organizacional dentro de la empresa, utilizando una metodología de análisis cuantitativo, pre-experimental con un diseño pre-prueba/pos prueba con un solo grupo, el cual arrojó un resultado que concluye que se cuenta con una metodología válida para la intervención del CO.

Heno (2017) hace mención en su documento sobre la estrategia para evaluar, formular y gestionar a nivel organizacional, los organismos que hacen parte de la acción comunal fortaleciendo los contenidos para así poder tramitar recursos por parte de los

organismos comunales, en particular, respecto a las juntas de acción comunal, por medio de la aplicación de una metodología respecto a su desarrollo y capacidades organizacionales, emitiendo como resultado, ajustes en las políticas de fortalecimiento comunal contempladas en el plan de desarrollo.

Delgado Cruzado y Seminario Ortiz, (2016) en su escrito *Cultura organizacional y responsabilidad social empresarial: un enfoque correlacional*, presentan un objetivo primordial y es el de determinar la relación entre Cultura Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial en el periodo 2014 – 2015. Para ello se ha desarrollado esta investigación de tipo correlacional, con diseño de investigación longitudinal, donde se resalta que la Cultura Organizacional se mantiene a nivel Medio respecto al tiempo, mientras que la Cultura Organizacional se percibe a través de la Responsabilidad Social Empresarial.

Lara (2016) en su investigación *clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery. Cía. Ltda.* Planteó como objetivo conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa CAPOLIVERY. Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato, estableciendo al respecto cuales son los componentes prestigiosos en el detrimento de las inconstantes en estudio, la investigación se desarrolla a través de un enfoque cuali – cuantitativo, que permite determinar las características determinantes de dicho problema y a su vez, dar a conocer el valor numérico a través de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, que permitan comprobar el clima organizacional.

Álvarez y Black (2016) estudiaron el clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las pymes del sector comercial, los cuales presentaron una investigación detallada sobre el clima organizacional y como incide esto en el rendimiento del talento humano; además indicaron que un ambiente de trabajo agradable logra que todos los empleados sientan satisfacción laboral y más si existe una buena comunicación, además, que se podrá alcanzar las metas y logros de la empresa así como también una gran competitividad

y rentabilidad. Por último, concluyeron que la clave del éxito es fortalecer el talento humano con motivación, satisfacción y buen ambiente para ser grandes organizaciones.

Barahona y Rodríguez (2015) en su artículo la cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001:2008, plantearon cómo alcanzar una cultura organizacional que favorezca un ambiente apropiado para implementar un sistema de gestión de la calidad, a través de una metodología basada en estrategias con un enfoque social, sustentadas en las perspectivas de la investigación social, el cual arrojaron como resultado que los procesos de calidad deben transformar el desempeño de las personas de una forma positiva en la organización o empresa donde se encuentre laborando.

#### **4.4 Marco legal**

Según la Corte Constitucional de Colombia (1991) se presentan a continuación dos artículos que rigen el compromiso del estado con las actividades pecuarias.

De acuerdo al Artículo 64, título II, capítulo 2: Es deber del Estado promover el acceso a la propiedad de la tierra de trabajadores agrarios, individual o asociativa, así como servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, entre otros. (Corte Constitucional Colombia, 1991, p.11)

El Artículo 65, título II, capítulo 2: La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras...” (Corte Constitucional Colombia, 1991, p.11)

Ley 13 de 1990 (15 de enero). Por la cual se dicta el estatuto general de pesca. (Congreso de Colombia, 1990)

Ley 101 de 1993 (23 de diciembre) Ley general de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. (Congreso de Colombia, 1993)

Ley 1731 de 2014 (31 de julio) Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA). (Congreso de Colombia, 2014)

Decreto 2256 1991 (4 de octubre) Por el cual se reglamenta la ley 13 de 1990. Marco jurídico de la autoridad pesquera de Colombia. (Ministerio Agricultura, 1991)

Decreto 1071 de 2015 (26 de mayo) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural. (Presidencia de la Republica, 2015)

Resolución 000193 de 2014 (3 de abril) Por medio de la cual se crea la mesa sectorial de trabajo, de acuicultura y pesca. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2014)

## **CAPÍTULO V**

### **5 Diseño metodológico**

Patton, (1990), define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, etc. y sus interacciones con el medio donde se desenvuelve. Se busca con esta metodología es comprender los sucesos en su medio natural.

#### **5.1 Tipo de investigación y enfoque metodológico**

Para el presente trabajo de grado se estableció que el tipo de investigación a desarrollar fue descriptivo con un enfoque cualitativo, puesto que, para recolectar información de la empresa y conocer su estado inicial se desarrollaron visitas constantes a la empresa que permitieron a través de entrevistas y la visualización conocer cómo funciona actualmente la empresa, para de esta manera lograr diseñar el plan de fortalecimiento organizacional.

#### **5.2 Población y muestra**

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 3 empresas del sector que trabajan en la pesca y producción de cachama y otras especies, ubicadas en el municipio de Los Patios – N de S. para este caso se toma la muestra área de la empresa en proceso de organización empresarial como se observa en la figura 1. Para la muestra se toma la misma de la población por ser una pequeña. A continuación se definen los cargos que por ahora se tienen en la empresa cachama los vados: Propietaria (Administradora), Operarios (Pescadores)

**Tabla 1.** Descripción de los cargos empresa cachama los vados

Cargo	Funciones
Administradora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en acuicultura y producción piscícola</li> <li>• Representar legal y judicialmente la empresa</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Presentar Informes de Gestión y los Balances Financieros para los respectivos pagos de impuestos</li> <li>• Gastos e Inversiones</li> <li>• Líder motivacional con el equipo de trabajo</li> <li>• Otras funciones</li> </ul>
Operario de cría y levante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en producción piscícola</li> <li>• Manejo de habilidades: pesca, pesajes, alevines y alimentación</li> <li>• lleva de registros de control y seguimiento</li> <li>• transporte de peces</li> <li>•</li> </ul>
Operario en proceso de Ceba de peces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar los alevines y peces en sus distintas etapas</li> <li>• registros de producción y desarrollo de los animales durante el periodo productivo</li> <li>• monitorear los peces de acuerdo con los procesos establecidos</li> <li>• alimentación, muestreos de desarrollo, sanidad y pesca</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

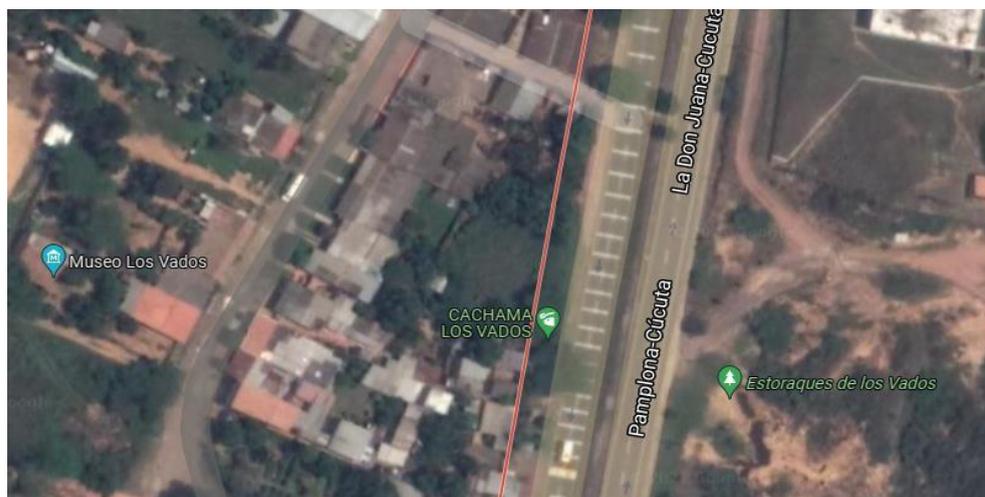


Figura 1. Toma área del sitio objeto de estudio  
Fuente: Google maps, 2021.

Vereda Los Vados, es un sitio turístico del Municipio de los Patios, Departamento Norte de Santander, donde se encuentra la empresa Cachama los Vados, objeto de estudio en esta tesis. En la vereda se encuentran 15 viviendas, donde se encuentran 49 personas que conforman el total esta vereda. (DANE, 2012).

Es una zona que por sus condiciones climatológicas y bañada por el río pamplonita, se puede realizar la pesca de productos diversos de río el cual se comercializan a propios y visitantes, pues la región es sitio turístico y los fines de semana son visitadas por muchos.

Actualmente, la empresa Cachama Los Vados, cuenta con 3 personas que están al frente de la producción y comercialización de la cachama. Estas personas son la propietaria y sus dos hijos que a diario están al frente de esta labor para llevar el sustento de la carne de cachama a propios y visitantes.

Teniendo en cuenta que la cantidad de empleados es de 3, al realizar el cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% la muestra que se empleó fue de 3 al ser muy pequeña, con las cuales se llevaron a cabo entrevistas con el fin de recolectar información sobre el funcionamiento de la empresa Cachama Los Vados.

### **5.3 Fases y propósito**

La primera fase de este trabajo de grado, correspondió con el diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Cachama Los Vados, en la cual se emplearán entrevistas, observaciones directas, con el fin de identificar mediante el establecimiento del análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas la matriz DOFA de la empresa.

La segunda fase corresponde con el establecimiento de la ruta de fortalecimiento organizacional teniendo en cuenta las estrategias definidas en el análisis DOFA.

Por último, la tercera etapa corresponderá con el diseño del plan de fortalecimiento el cual permitirá definir las acciones que deben implementarse en la empresa para poder fortalecer todos sus procesos.

#### **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Fuentes primarias: para la obtención de información confiable, se realizaron entrevistas a los empleados de la empresa, con el fin, de conocer la situación real de la empresa y la forma en cómo se llevan a cabo sus procesos.

Fuentes secundarias: hace referencia a la información conceptual e investigaciones realizadas en el área objeto de estudio y que se constituyen en un punto de referencia para este proyecto de grado.

Para el primer objetivo específico: Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa “Cachama los Vados”, se utiliza como técnica para recolectar información una entrevista a la dueña de la empresa.

Para el segundo objetivo específico: Establecer una ruta de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”. En este aparte, se establece una visita a la empresa para tener una información más clara de cómo está establecida la empresa y junto la información suministrada por la dueña, diseñar la ruta de fortalecimiento a tener en cuenta.

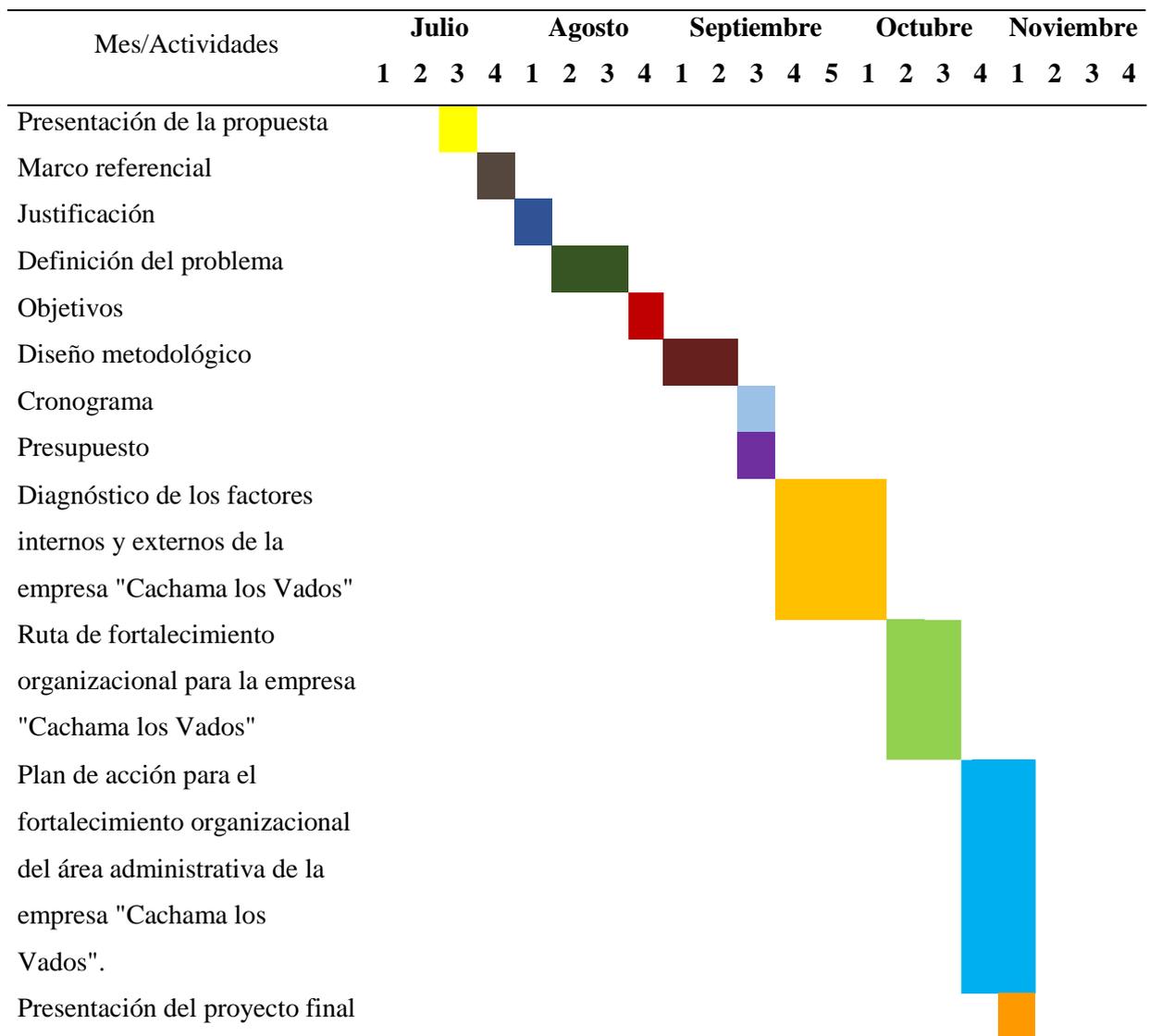
Por ultimo para el tercer objetivo específico: Diseñar el plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa “Cachama los Vados”. A través de un documento se establece un plan de acción que junto a la información anterior se deja plasmado para su próxima ejecución y puesta en marcha en la empresa.

## CAPÍTULO VI

### 6 Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma definido para el desarrollo del proyecto de grado:

Tabla 2. Cronograma desarrollo proyecto de grado



Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VII

### 7 Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto establecido para el desarrollo del trabajo de opción de grado:

Tabla 3. Presupuesto inicial desarrollo trabajo de grado

Ítem	Rublo	Estudiante	Universidad	Empresa	Cantidad
Recurso humano	Dirección		x		
	Digitación	x			\$ 500.000
	Asesoría	x			\$ 400.000
Insumos	Internet				\$ 320.000
	Luz eléctrica				\$ 200.000
<b>Total</b>					<b>\$ 1'420.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Presupuesto final desarrollo trabajo de grado

Ítem	Rublo	Estudiante	Universidad	Empresa	Cantidad
Recurso humano	Dirección		x		
	Digitación	x			\$ 600.000
	Asesoría	x			\$ 400.000
Insumos	Internet	x			\$ 320.000
	Luz eléctrica	x			\$ 200.000
Gastos Adicionales	Transporte	x			\$ 160.000
<b>Total</b>					<b>\$1'680.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO VIII

### 8 Resultados esperados

#### 8.1 Diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Cachama los Vados

El diagnóstico que se presenta a continuación permite conocer de manera detallada el estado real de la empresa a nivel interno y externo.

##### 8.1.1. *Análisis Interno.*

La empresa Cachama los Vados, es una empresa que produce y comercializa cachama, y busca proyectar su comercialización a futuro a nivel regional y nacional. En este sentido, a continuación, se presenta el análisis de los factores internos con el fin de poder identificar las debilidades y fortalezas de mayor relevancia para la empresa.

- a. **Producto:** la Empresa Cachama los Vados, se caracteriza por vender Cachama, con todos los protocolos de seguridad en el proceso y con una experiencia en el mercado de más de un año.
- b. **Precio:** el precio es fijado por la empresa, que, por manejar volúmenes adecuados para la comercialización, ofrecen precios asequibles para que los clientes puedan comprar el producto a bajo costo. Cachama los Vados maneja volúmenes de producción de aproximadamente cuatro toneladas mensuales. El precio promedio es de \$3.800/ Kg, con características específicas para la comercialización en cuanto al peso de 350gr, presentado color rojo y sin manchas.

Tabla 5. Costo de producción de la cachama.

Descripción	%	Valor
Alimento	67,01	\$ 2.141
Pescador	9,48	\$ 542
Agua potable	5,38	\$ 90
Electricidad	8,98	\$ 108
Gasto de proceso	4,23	\$ 135
Transporte	2,32	\$ 62
Precio venta		\$ 5.500
Utilidad (kg)	42,00	\$ 2.308

Fuente: Propietaria de la empresa y autoras del proyecto

**c. Promoción:** la empresa Cachama los Vados, no cuenta por el momento con un sistema de promoción o fidelización al cliente, tampoco tiene definido una estrategia para poder aumentar las ventas.

- **Publicidad:** La publicidad es una herramienta bastante importante, pero la empresa Cachama los vados no aplica en este momento, sabiendo que, a causa de la pandemia, las redes sociales son el canal de comunicación que más fuerza tomo para publicitar y vender a través de las redes sociales.
- **Relaciones públicas:** No tiene un área encargada de las relaciones públicas, se quiere por parte de la dueña crearla.
- **Fuerza de ventas:** Es la misma dueña de la empresa quien se encarga de promocionar y vender el producto, sin tener una estructura adecuada para esto.

**d. Plaza:** la empresa Cachama los Vados, está ubicada en QFFG+6J Los Patios, Norte de Santander. Cachama los Vados tiene la característica de tener fácil acceso para propios y visitantes.

La empresa Cachama los Vados, se encuentra en una zona bañada por quebradas como la onda y el río pamplonita, que nace en el páramo san turban cordillera oriental, que alimenta todo este sector con agua potable, apta para consumo humano. La empresa consta de dos áreas a manera empírica: administrativa manejada por la dueña y la operativa conformada por los hijos de la dueña quienes hacen las labores de la producción, pesca, preparación y comercialización de la cachama.

**e. Clima Organizacional:** “Cachama los Vados”, empresa familiar con más de un año de experiencia en el mercado. El personal realiza sus labores de la mejor manera, orientados en la calidad del producto. El clima organizacional de la empresa en la actualidad, se basa en el compromiso y entrega, que se ve evidenciado en el trabajo constante, con el propósito de cumplir con los objetivos que se han propuesto.

- **Responsabilidad.** Los empleados son autónomos en las decisiones para realizar las tareas específicas en su puesto de trabajo, siendo responsable de las tareas a tener en cuenta y que no afecten de manera negativa a la organización.

- **Relaciones.** Los empleados trabajan en un ambiente adecuado y bueno camaradería.

#### ***8.1.1.1. Análisis Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).***

**a. Análisis VRIO.** Para determinar las fortalezas de la empresa Cachama los Vados, se ha realizado el análisis VRIO (valioso, raro, inimitable, organizacional) (Barney 1997) (ver tabla 5). En base a este análisis se han identificado recursos, procesos o talentos que pueden representar o que podrían ser de potencial ventaja competitiva para la empresa Cachama los Vados.

Tabla 6. Matriz VRIO Cachama los Vados

<b>Recurso/Proceso/Talento</b>	<b>Tipo</b>	<b>Es valioso</b>	<b>Es raro</b>	<b>Costoso de imitar</b>	<b>Organizada para explotar por la empresa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Implicancias competitivas</b>
Proveedores directos fidelizados.	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Soporte y control a la operación.	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Respaldo financiero asociado	Recurso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Capacidad de almacenamiento con cadena de frío que permite acaparar el ingreso de materia prima y cumplimiento de estándares de inocuidad.	Proceso	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar
Relacionamiento con clientes de largo tiempo y alcance.	Talento	1	1	1	0	3	Ventaja competitiva aun por explotar

Capacidad de abastecimiento incluso en temporada de escasez debido a relacionamiento con el conglomerado.	Proce so	1	1	1	1	4	Ventaja competitiva sostenida
---	-------------	---	---	---	---	---	-------------------------------

---

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021. Barney, 1997: 99–120.

### b. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al análisis realizado mediante la visita técnica, el VRIO, se ha determinado el desenvolvimiento interno de la empresa Cachama los Vados, el cual se presenta en la tabla 6.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Cachama los Vados

No.	Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Proveedores directos fidelizados.	7,0%	3	0,21
2	Soporte y control a la operación.	6,0%	3	0,15
3	Respaldo financiero asociado	6,0%	3	0,18
4	Capacidad de almacenamiento con cadena de frío que permite acaparar el ingreso de materia prima y cumplimiento de estándares de inocuidad.	10,0%	3	0,30
5	Relacionamiento con clientes de largo tiempo y alcance.	6,0%	4	0,20
6	Capacidad de abastecimiento incluso en temporada de escasez debido a relacionamiento con el conglomerado.	10,0%	4	0,40
<b>Debilidades</b>				
7	Deficiente gestión del tipo de cambio.	10,0%	1	0,10
8	Deficiente gestión del capital de trabajo.	10,0%	1	0,10
9	Falta de determinación de objetivos a largo plazo.	8,0%	1	0,08
10	Producto poco diferenciado.	7,0%	1	0,07
11	Falta de controles para la determinación de la eficiencia de procesos.	7,0%	2	0,14
12	No se tienen herramientas analíticas para la toma de decisiones.	6,0%	2	0,10

13	No se cuenta con una planta para la transformación de residuos.	7,0%	1	0,07
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>		<b>2,10</b>

---

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

El resultado obtenido es 2,10, evidenciándose que la empresa presenta una debilidad interna; puesto que no cuenta con un direccionamiento estratégico definido que oriente el desarrollo adecuado de todos los procesos que en ella se desarrollan.

### **8.1.2. Análisis Externo**

La producción nacional de peces de cultivo, corresponde primordialmente a las especies de tilapia, trucha y cachama, cuya contribución contigua durante los últimos doce años ha sido del 96,3% del total de la piscicultura, y del 65,3% de la producción acuícola (CORPONOR, 2020).

La comercialización del pescado durante el año 2020, disminuyó en los distintos mercados mayoristas producto de la pandemia que afectó a todos. Los volúmenes de pescado comercializado, bajaron considerablemente, el cual registraron 1.540 toneladas de producto, con una reducción equivalente al 27% aproximadamente (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021).

La alcaldía de Los Patios, cuenta con políticas e instrumentos gubernamentales para el desarrollo de la producción de cualquier tipo de peces, el cual apoyan y promueven, desarrollando programas de investigación, administración, seguimiento y fomento en forma constante.

**a. Clientes:** Los clientes actuales lo constituyen, los habitantes del municipio de los patios y los visitantes que a diario transitan por el sector. Se quiere a través del este proyecto, aumentar los clientes de acuerdo al análisis externo para lograr así cumplir con uno de los sueños de la dueña y además comercializar el producto a nivel regional y nacional.

Tabla 8. Parámetros de Compra

	Parámetro	Cachama los Vados
Parámetros De Compra	Talla / Peso	Peso: 350 grs en adelante Talla: 12 cm a 15 cm
	Vol. de venta mensual promedio	950 kg
	% mortalidad	1%
	Calidad	El pez debe de estar refrigerado y en óptimas condiciones (Coloración rojiza, sin manchas).
	Modo de pago	Efectivo 100%
	Repetición de compra	Quincenal

Fuente: Propietaria de la empresa y autoras del proyecto

**b. Competencia:**

- **A nivel nacional.** Según la información suministrada por el Sistema de Información del sector agropecuario y pesquero colombiano SISAC (2020), el Departamento del Huila sigue siendo el mayor productor de Cachama, lo siguen Tolima, Valle, Santander y Norte de Santander.

En cuanto al cultivo o producción en estanques, es cada vez más popular ya que ahora combinan entre 2 y 3 especies: Tilapia roja, Cachama y Trucha (SISAC, 2020).

- **A nivel regional.** Tal como lo indica el informe del SISAC (2020), en Norte de Santander existen 185 entre granjas y empresas acuícolas bien sea a nivel artesanal e industrial, ubicadas principalmente en los municipios: Zulia, Tibú, Sardinata, Puerto Santander y Los Patios.

- **A nivel local:**

- En la región contamos con gran variedad de empresas dedicadas al cultivo y distribución de cachama teniendo en cuenta el clima propicio para su cultivo y su reproducción contamos con localidades como Juan Frio, Zulia, y la localidad de los patios el Zulia contamos con cultivos como:

- **Cachamay**

**Cachamay:** esta empresa reconocida y fundamento importante en la economía de la región cuenta con gran cantidad de tanques para el cultivo de la cachama y otras especies de gran demanda en la región. **Cachamay** es una empresa constituida con grandes estándares de aprobación para el cultivo y comercialización del producto tiempo a tiempo se ha posicionado en el mercado como una de las más grandes empresas de comercialización de cachama cuenta con 10 de años de experiencia en el mercado, su ubicación es en el municipio de Sardinata, la producción de la cachama es por medio de estanques, el cual es una manera que los clientes vayan y si desean puedan pescar su cachama a su gusto.

Productos que ofrece Cachamay:

Tilapia viva, fresca o congelada de 350 gr en adelante.

Cachama fresca o congelada de 350 gr en adelante

Filete de tilapia

Filete de Cachama

Alevinos

Al otro lado de la región contamos con el corregimiento Juan Frío clima propicio y excelente ambiente para el cultivo de la cachama ubicado allí pondremos como ejemplo el criadero, restaurante:

Juan Frío: criadero con más de 5 hectáreas de tierra todas dedicadas a posos para el criadero de la cachama dando lugar a la pesca deportiva como un atractivo al lugar las zonas verdes dispuestas a el sano esparcimiento a los visitantes construyendo en el un llamativo lugar de concurrencia y con esto posicionándose como una empresa ejemplo de emprendimiento para la región la empresa restaurante criadero Juan Frío ha tenido en cuenta cada uno de los pasos pilares para la creación de la misma como el lugar el ambiente y la facilidad de accesos comerciales y la comercialización rápida del producto. Cuenta con doce años de experiencia, ubicada en Villa del Rosario, cuenta con el sistema de cultivo en estanques y también es recreativo.

Cachama fresca o congelada de 350 gr en adelante

Filete de Cachama

Peces Ornamentales.

**Cachama los Vados:** cuenta con más de un año de experiencia en el mercado, ubicada en el municipio de Los Patios, sistema de producción por medio de estanques y pesca abierta. Sus productos son comercializados ya congelados.

Cachama fresca o congelada de 350 gr en adelante

Filete de Cachama

**c. Matriz Perfil competitivo:**

Se fija un valor a cada competidor para mostrar fortalezas y debilidades de cada empresa a comparar en cada uno de los factores claves de éxito:

- Debilidad Mayor: 1
- Debilidad Menor: 2
- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza Mayor: 4

El valor estimado se haya de multiplicar el valor asignado a cada factor por la calificación de cada competidor. Como se visualiza en la tabla 8.

Tabla 9. Matriz de Perfil competitivo. (Matriz PC)

Factores Claves	Cachamay			Juan Frío			Cachama los Vados		
	<i>Peso</i>	<i>Vlr</i>	<i>Estimado</i>	<i>Peso</i>	<i>Vlr</i>	<i>Estimado</i>	<i>Peso</i>	<i>Vlr</i>	<i>Estimado</i>
Presentación producto	0.18	4	0.72	0.18	4	0.72	0.18	3	0.54
Precios	0.25	3	0.75	0.25	2	0.50	0.25	2	0.50
Sistema de producción	0.20	4	0.80	0.20	3	0.60	0.20	2	0.40
Experiencia	0.15	1	0.15	0.15	4	0.60	0.15	3	0.45
Capacidad producción	0.22	3	0.66	0.22	4	0.88	0.22	1	0.22
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.08</b>	<b>1</b>		<b>3.30</b>	<b>1</b>		<b>2.11</b>

Fuente: Información obtenida de las empresas en comparación por parte de sus dueños.

Como se puede apreciar en la Matriz de Perfil Competitivo, la empresa Cachama los Vados, cuenta como ventaja competitiva respecto a los sistemas de producción y calidad del producto.

Con respecto a Juan Frío, Cachama los Vados, Carece de ventajas competitivas como lo son: experiencia en el mercado, capacidad de producción y punto de venta consumidor final.

La empresa Cachama los Vados, no tiene experiencia en el mercado, en comparación a Juan Frío y Cachamay, lo que la hace menos competitiva por estos momentos. Juan Frío produce 10 toneladas mensuales de cachama, Cachamay 8 toneladas mensuales y Cachama los Vados produce entre cinco y seis toneladas mensuales.

**d. Proveedores:** para la empresa Cachama los Vados, los proveedores son un tema primordial. Actualmente cuenta con un excelente proveedor para el proceso de cultivo, puesto que de ellos depende la calidad del producto y rentabilidad del mismo, garantizando gran calidad y cumplimiento a las expectativas del cliente.

#### ***8.1.2.1. Análisis Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).***

**a. Entorno político-legal:** teniendo en cuenta este entorno en la tabla 9 se puede observar el análisis del contexto para la empresa Cachama los Vados

Tabla 10. Análisis del entorno político-legal

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Política nacional pesquera alineada a la mejora de la cadena de valor de productos hidrobiológicos.	Mejora de la cadena de valor de productos pesqueros y acuícolas.	Oportunidad	Ministerio de Agricultura (Produce), 2017a, 2017b.
Política comercial alineada a la apertura comercial y variación de la oferta exportable.	Apertura de nuevos mercados a nivel nacional para las exportaciones no tradicionales nacionales.	Oportunidad	Ministerio de Agricultura (MinAgricultura), s.f.
La exportación de productos pesqueros afecta a aranceles, y a altos estándares de inocuidad.	Aumento de los costos de exportación para el cumplimiento de estándares de inocuidad.	Amenaza	Valverde, 2016:35-56.

Fuente: Elaboración Propia de las autoras, 2021. Valverde, 2016:35-56.

La política sectorial del Ministerio de Agricultura, ente rector en temas pesqueros en Colombia, es una oportunidad ya que se encuentra enfocada en la mejora de la cadena de valor de los productos hidrobiológicos al 2021 mediante la implementación de 11 acciones estratégicas, las cuales se encuentran enfocadas en la mejora de la inocuidad, formalización, entre otros aspectos (Valverde, 2016:35-56).

Esta política tiene como objetivo incrementar el bienestar de la población y obtener ventajas a través de la especialización del mercado nacional. (Ministerio de Agricultura 2014).

Resulta necesario mencionar que, al implementar la política comercial, Colombia ha

tenido un acercamiento comercial importante con sus principales socios comerciales (Estados Unidos, Japón, Unión Europea, entre otros), países con los que se tienen acuerdos comerciales vigentes. Esta situación ha generado que más del 95% del universo arancelario, en promedio, tenga preferencias arancelarias y se espera que mediante los nuevos acuerdos en implementación como el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP), las preferencias sean aún mayores. (Valverde, 2016:35-56)

## b. Entorno económico

Tabla 11. Análisis del entorno económico

Tendencias	Efecto probable	O/A	Fuente
El Producto Bruto Interno (PBI) de Colombia crecerá solo alrededor del 0,8% en 2021.	Los compradores colombianos tienen menos preferencia a realizar inversiones.	Amenaza	Maximixe, 2016.
En 2021, el PBI pesquero alcanzaría los \$ 2665 mil millones.	Las inversiones en el sector pesquero de Colombia, serán significativas en los próximos años.	Oportunidad	Maximixe, 2017.
El tipo de cambio se encuentra al alza y se espera que llegue a alrededor de \$ 3186 a finales de 2021.	Los exportadores tendrán la posibilidad de obtener más ganancias por el producto.	Oportunidad	Macroconsult, 2017.

Fuente: Elaboración propia de las autoras, 2021. Maximixe, 2016, 2017.

Actualmente la economía mundial se encuentra en un periodo de reactivación por efecto de la pandemia, considerando que en 2018 ésta creció modestamente, hubo baja inflación y escasa volatilidad, aunque se presentaron algunos factores de riesgo a causa de la desaceleración de China (Maximixe 2017). A pesar de ello, el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha proyectado un crecimiento mundial de 3,5% en 2020, considerando que China ha mejorado sustancialmente con un 6,9% interanual a julio de 2017. (Maximixe 2016).

A nivel local, la demanda interna viene desacelerándose debido a la desconfianza de los

agentes; sin embargo, ha mejorado con un crecimiento de 3,9% interanual a junio de 2020 debido a la recuperación de los sectores manufacturero, comercio, servicios y pesca; en contraste, minería, hidrocarburos y agropecuario fueron los que más cayeron (Maximixe 2016).

### c. Entorno social

Tabla 12. Análisis del entorno social

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Al 2025, el 100% de las embarcaciones colombianas artesanales, serán formalizadas.	Obtener mayores recursos pesqueros para la industria regional y nacional.	Oportunidad	Produce, 2017b.
Al 2025, solo el 15% de las unidades de negocio de pesca, podrán acceder a créditos.	Los pesqueros artesanales, no podrán hacer mayores inversiones para mejorar su proceso de pesca.	Amenaza	Produce, 2017b.
El consumo per cápita a nivel nacional de productos hidrobiológicos, tendrá un crecimiento aprox de hasta 21,8 kg en 2025.	La demanda regional de productos hidrobiológicos ayudará en aumentar el volumen de venta.	Oportunidad	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2016.
Los consumidores están preocupados por la sostenibilidad, bienestar animal y la inocuidad alimentaria.	Los consumidores preferirán productos pesqueros que puedan demostrar estándares de calidad en general	Oportunidad	FAO, 2020.

Fuente: Elaboración propia de las autoras, 2021. FAO, 2016.

En el 2020 el mercado laboral colombiano se intensificó en indiscutibles actividades como compraventa o servicios; sin embargo, en agricultura, pesca y minería redujo en 0,6%. La pesca representa el 25,8% de la población ocupada del país, pero el 85% de los empleos son inconsecuentes a pesar de que en este sector se ha presentado una disminución de la informalidad en 2,9% en 2017 (Instituto Nacional de Estadística Ministerio de Agricultura 2021). Se espera que esta situación se revierta hasta el 2022, con 100% de las actividades pesqueras y 60% de los centros acuícolas formalizados, lo cual es una oportunidad para la empresa (Produce 2017b).

Por otro lado, el consumo per cápita aparente esperado a nivel mundial de pescado será de 21,8 kg en el 2025, un 8% más que en el 2015, siendo las regiones de pacífico, atlántico, las que tendrán un crecimiento más rápido (FAO 2020).

#### d. Entorno tecnológico

Tabla 13. Análisis del entorno tecnológico

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
El gasto en investigación, desarrollo e innovación en Colombia es en promedio más bajo a América Latina.	Pocas mejoras a realizar en los procesos productivos del sector pesquero a nivel local.	Amenaza	Concytec, 2020.
Colombia no cuenta con un sistema sólido de inocuidad alimentaria pesquera de alta tecnología.	Mayor control a los productos pesqueros exportados a nivel nacional	Amenaza	The Economist, 2017.

Fuente: Elaboración propia de las autoras, 2021. The Economist, 2017.

En general, el gasto en investigación y desarrollo de Colombia, es uno de los más bajos de la región con aproximadamente 0,08% del PBI, siendo el promedio de América Latina el 0,75% (The Economist, 2017).

Igualmente, se espera que el nivel de cumplimiento de estándares de sanidad e inocuidad mejore moderadamente hasta el 2021 mediante la habilitación sanitaria de sitios pesqueros artesanales, la habilitación sanitaria del 30% de los centros de producción y la habilitación sanitaria de alrededor del 26% de transportes pesqueros. Esta situación disminuye la competitividad de las exportaciones de productos no tradicionales de la pesca nacional, generando una amenaza para la empresa (The Economist, 2017).

#### e. Entorno ecológico

Tabla 14 Análisis del entorno ecológico

<b>Tendencias</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
La pesca ilegal no declarada ni legalizada, tendrá un impacto significativo en el mantenimiento de los recursos hidrobiológicos.	Escasez de productos hidrobiológicos.	Amenaza	FAO, 2020.
Once regiones del país y cuatro regionales, se encuentran vulnerables frente al cambio climático.	Reducciones en la biomasa de recursos predominantes, e impactos en la vida de los productores	Amenaza	Produce, s.f.

Fuente: Elaboración propia de las autoras, 2021. FAO, 2020.

El aprovechamiento sostenible y la conservación de la diversidad biológica marina se encuentran afectados por el escaso control de las entidades encargadas de ello, el

sobredimensionamiento de las pequeñas embarcaciones pesqueras y la falta de zonas para estos fines, impactan en los procesos y dinámicas marinas.

A nivel nacional, la pesca ilegal no declarada y no reglamentada, son amenazas significativas que impactan en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos. (FAO 2020).

Por otro lado, el análisis actual del sector pesquero y acuícola frente al cambio climático es alarmante, ya que once regiones del país se hallan en vulnerabilidad media o alta, y otras cuatro regiones se encuentran muy cerca de llegar al escenario medio de vulnerabilidad, situación que es una amenaza para Cachama los Vados.

#### **f. Poder de negociación a los clientes**

- La negociación frente a los clientes es un factor atractivo para Cachama los Vados, la empresa cuenta con cierto número de clientes.
- El cliente compra cantidad.
- El cliente estima el proceso de producción, refrigeración y aprovisionamiento.
- Finalmente, es necesario mencionar que aún no hay desarrollo de marca.

#### **g. Nuevos competidores entrantes**

- La amenaza del ingreso de nuevos competidores no es relevante, Asimismo, a nivel nacional, las entidades gubernamentales correspondientes también exigen una serie de trámites para ingresar a este negocio.
- Este sector implica contar con un alto nivel de capital para la adquisición de materia prima y adecuación de planta para el proceso productivo de acuerdo al nivel de producción que se proyecte.
- Los clientes podrían aceptar nuevos proveedores en temporada donde el producto es escaso si así lo consideran, pues se pueden presentar diversos cambios climatológicos que pueden

incentivar a un aumento de precio, motivo por el cual el costo podría ser más alto.

- Por último, el no contar con procesos innovadores y que generen valor, podría ser una causal potencial que incentive el ingreso de nuevos competidores al mercado que incentiven el uso de la tecnología para la mejora de los procesos; sin embargo, hasta el momento en la región no se evidencia el desarrollo de dicha actividad.

Tabla 15. Análisis de la industria

<b>Peso</b>	<b>Fuerzas</b>	<b>Factor</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
30%	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Baja			3,80			0,38
20%	Poder de negociación frente a los clientes	Media				4,40		0,88
20%	Amenaza de productos sustitutos.	Baja		2,10				0,21
30%	Rivalidad entre competidores.	Media			3,4			0,68
<b>100%</b>	<b>Promedio ponderado</b>				<b>1,98</b>			

Fuente: Elaboración propia de las autoras, 2021. Hax y Majluf, 2008.

### 8.1.2.2. Conclusiones del análisis externo

Considerando el análisis externo de la empresa Cachama los Vados y el análisis de la industria pesquera en general, se han identificado los factores que tienen mayor incidencia en la organización y se ha evaluado la forma en la cual la empresa los afronta como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos Cachama los Vados

No	Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Las políticas nacionales de pesquería, se encuentran orientadas a la mejora y diversificación de productos hidrobiológicos, para los productos de la pesca colombiana.	9%	2	<b>0,18</b>
2	Las importaciones de productos pesqueros aumentarán progresivamente. Las importaciones de productos pesqueros tienen cada vez más relevancia con alrededor del 40% del mercado.	20%	2	<b>0,4</b>
3	La demanda de productos pesqueros a nivel nacional, aumentará progresivamente hasta llegar a un consumo per cápita de 21,8 kg de pescado en 2025.	10%	2	<b>0,2</b>
4	El tipo de cambio se encuentra al alza y se espera llegue a alrededor de 3186 a finales de 2021.	5%	1	<b>0,05</b>
<b>Amenazas</b>				
5	La exportación de productos pesqueros se encuentra cada vez más afectada por altos estándares de inocuidad, en vista que los consumidores se encuentran más preocupados por estos temas de salubridad.	15%	4	<b>0,6</b>

6	La industria pesquera regional y nacional, están ampliamente segmentadas por lo que se tiene cierta cantidad de proveedores poco diferenciados y rivalidad significativa.	5%	2	<b>0,1</b>
7	La informalidad en el sector pesquero colombiano y más en la zona de estudio presente, es alta, alrededor del 87.8% de empleos informales y un escaso acceso al crédito bancario.	18%	3	<b>0,54</b>
8	La pesca ilegal no declarada y no reglamentada, así como el cambio climático, tendrán un impacto significativo en la sostenibilidad de los recursos hidrobiológicos, donde once regiones tienen vulnerabilidad media o alta frente al cambio climático.	18%	3	<b>0,54</b>
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2,61</b>

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

El resultado obtenido por Cachama los Vados, es de 2.61, lo cual evidencia que está respondiendo de una manera aceptable a los factores externos que afronta, dicho en otras palabras, va al ritmo que la empresa puede dar y avanzar. Esta situación se presenta porque la empresa desarrolla sus actividades de una manera pasiva, por lo que no ha sabido aprovechar las oportunidades que se presentan.

En base al análisis realizado se puede concluir, en primer lugar, que el entorno en el que se encuentra Cachama los Vados, presenta oportunidades que, en general, la mayoría de las empresas pesqueras desaprovechan, considerando que se encuentran ampliamente enfocadas en la venta de

materia prima al menor costo posible.

Esta situación ha generado que el mercado regional y nacional sea altamente competitivo y con un gran número de empresas. En este contexto, es beneficioso para Cachama los Vados, que se tenga un alto potencial exportador nacional y que la empresa sea capaz de cumplir con los requisitos técnicos solicitados a futuro para llegar a ser competitiva a nivel nacional.

Finalmente, acorde a los resultados obtenidos del análisis de los factores externos, se puede decir, que la empresa aún debe explorar diversas oportunidades según el comportamiento del mercado con el fin de generar nuevas estrategias que resalten su producto en el mercado y que no solo se enfoquen en mitigar las amenazas que en el estén presentes.

### ***8.1.3. Matriz de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas (DOFA) para la empresa***

#### ***Cachama los Vados.***

A continuación, se presenta la matriz DOFA basado en los factores internos y externos de mayor prioridad que fueron identificados para la empresa Cachama los Vados.

Tabla 17. Matriz DOFA empresa Cachama los Vados

		<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
		Cuenta con producción en todos los meses del año.	Falta de direccionamiento estratégico.
		Cumplimiento de estándares mínimos requeridos por los clientes.	Falta establecer departamento de ventas que desarrolle estrategias de mercadeo y publicidad.
		Precios competitivos en el mercado.	No se tiene en cuenta un plan de promociones dentro de las actividades.
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	
Tendencia hacia el consumo de pescado por su valor nutricional	Manejar un estándar en el cultivo para tener una cosecha según lo requiera el mercado (F1, O2, O3)	Establecer una estructura organizacional y estandarizar los procesos generando productos de calidad que permitan atraer nuevos clientes	
Se puede estacionalizar su producción acorde a la demanda.	Incentivar la compra en los meses de poca demanda mediante incentivos promocionales ( F3,O3)	potenciales y fidelizar los clientes actuales. (D1, D2, O1)	
Se mantiene una oferta regular todos los meses del año, con un precio moderado...		Realizar promociones de descuento por cantidad (vol.) en temporada de alta demanda. (Semana Santa) (D3, O2)	
		Crear un sitio web para que los clientes nos contacten. (D1,D2,O1,O3)	

AMENAZAS - A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Problemas de orden público en el Dpto., afectan cuantiosamente en las actividades piscícolas.	Reducción de costos en materia prima (F1, F3, A2)	Incentivar a los clientes para que establezcan un compromiso de fidelización en la temporada de alta
Costo elevado de las materias primas que se requieren para la compra del alimento.	Entrar en el mercado con precios más bajos que el de la competencia y ofrecer mejor calidad. (F3, A3)	demanda. (D3,A3)
Lo que genera dependencia del mercado externo para su abastecimiento.	Mantener una comunicación comercial y pactar	
La caída del dólar incentiva las importaciones de cachama. Para la época de semana santa se importaron 500 toneladas.	fechas de cosecha, así como volúmenes de compra.(F1,F2,A3)	

---

## **ANÁLISIS DE POSIBILIDADES PARA CONTRARRESTAR LAS AMENAZAS**

Haciendo un análisis profundo de la empresa cachama los vados es inevitable ver que las fortalezas que tenemos en cuanto a producción mensual sin que varíe la demanda se puede sostener que podemos ser una empresa competitiva en el mercado y que fácilmente podremos llegar alcanzar la demanda de los compradores y no hay que analizar profundamente tal vez tenemos una falta de direccionamiento estratégico pero son cosas que con trabajo esfuerzo y dedicación más un buen asesoramiento lo podemos consolidar y dejar de ser una debilidad para llevarlo a una fortaleza con un direccionamiento Claro sin perder nuestra visión de empresa y nuestra misión para con nosotros mismos nuestros colaboradores y nuestra región en cuanto al departamento de ventas podemos mirarlo como una fortaleza ya que a medida que nuestra empresa empiece a caminar iremos haciendo un marketing de demanda Y preparando al personal necesario a nuestra forma de trabajo nuestra publicidad

En cuánto la publicidad encontramos muchas formas accesibles dónde podemos promocionar ya con conocimiento de causa los productos que podemos ofrecer al mercado ya con una empresa andante es más factible dirigirnos al público que deseamos conozca nuestro producto en cuestión de promociones una empresa que ya ha dado sus primeros pasos en el comercio puede estudiar una estrategia factible de Cómo entrar a competir en el mercado sanamente con ética y Con principios fundamentales porque ya hemos dado los primeros pasos y sabemos que promoción debemos dar o está a nuestro alcance para el público en general Y por qué no para nuestros grandes comprados

Las amenazas que pueden tener nuestro proyecto Cómo es la caída del dólar el alza en los precios de la materia prima pueden ser manera de estudio dependiendo de nuestra demanda del producto en cuanto al orden público una región que está generando impuestos para el municipio está amparada por la ley y al no la única en la población se puede pedir más presencia de fuerzas militares para controlar la sociedad

## 8.2 Ruta de fortalecimiento organizacional para la empresa “Cachama los Vados”

Para llevar a cabo la ruta de fortalecimiento organizacional de la empresa Cachama los Vados se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones para llevar a cabo el desarrollo del objetivo propuesto.

- **Orientación estratégica:** en esta dimensión se tendrá en cuenta: la identidad organizacional para realizar la planeación específica a tener en cuenta y así marcar las estrategias de sostenibilidad pertinentes que en adelante la empresa Cachama los Vados deberá establecer.
- **Operativa y administrativa:** dentro de estas se tendrá en cuenta la estructura organizacional, las funciones a cumplir en cada cargo, y el desarrollo del manual de convivencia que es fundamental en una organización para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.
- **Relacionamiento:** establecer la relación que se tienen con los clientes y proponer la fidelización para ganar más clientes y conservar los ya existentes, mejorar la comercialización y las acciones de mercadeo y ventas con la implementación del marketing mix para consolidar un trabajo de redes sociales como apoyo al proceso de comercialización del producto ya que la visión es llegar a ser exportadores a nivel regional y nacional.
- **Desarrollo Humano:** en esta parte se debe tener en cuenta los valores y principios que la empresa pueda tener para llegar más alto, el fomento del trabajo en equipo, el desarrollo personal y profesional, que permitan la cualificación idónea del personal vinculado a la empresa.

Teniendo en cuenta está cuatro aristas a continuación se presentan las rutas que permiten orientar el fortalecimiento organizacional que debe llevarse a cabo para la empresa Cachama los Vados.

Tabla 18. Ruta de orientación estratégica

<b>Estrategia 1:</b> Identidad organizacional	
<b>Objetivo:</b> Establecer la identidad misional de la empresa que oriente el desarrollo idóneo de todos los procesos.	<b>Indicador:</b> el establecimiento de: Misión Visión Principios Valores
<b>Responsable:</b> Alta dirección	
<b>Estrategia 2:</b> Planeación organizacional	
<b>Objetivo:</b> Definir la estructura organizacional que oriente el desarrollo de cada proceso definido para la empresa.	<b>Indicador:</b> Estructura organizacional definida Procesos definidos y estandarizados
<b>Responsable:</b> Alta dirección- SGC	
<b>Estrategia 3:</b> Sostenibilidad organizacional	
<b>Objetivo:</b> Establecer la capacidad instalada necesaria para el desarrollo de todos los procesos.	<b>Indicador:</b> Capacidad física y tecnológica Capacidad humana Capacidad financiera
<b>Responsable:</b> Alta dirección- SGC	

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

Tabla 19. Ruta operativa y administrativa

<b>Estrategia 1:</b> Cargos y funciones	
<b>Objetivo:</b> Definir los cargos y las funciones de cada cargo necesarios para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa.	<b>Indicador:</b> Cargos definidos Funciones de cada cargo
<b>Responsable:</b> Alta dirección- Talento humano	
<b>Estrategia 2:</b> Manual de convivencia	
<b>Objetivo:</b> Elaborar el manual de convivencia que oriente las relaciones internas de la empresa	<b>Indicador:</b> Manual de convivencia
<b>Responsable:</b> Alta dirección- Talento humano	

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

Tabla 20. Ruta de relacionamiento

<b>Estrategia 1:</b> Relación con los clientes	
<b>Objetivo:</b> Establecer acciones que permitan la permanencia, fidelización y mejora de la satisfacción de los clientes.	<b>Indicador:</b> Clientes fidelizados/Total de clientes Nuevos clientes/Total de clientes
<b>Responsable:</b> Alta dirección-área comercial	
<b>Estrategia 2:</b> Comercialización	
<b>Objetivo:</b> Establecer estrategias que conlleven a fortalecer las relaciones comerciales de la empresa.	<b>Indicador:</b> Número de proveedores Número de distribuidores Número de vendedores
<b>Responsable:</b> Alta dirección-área comercial	
<b>Estrategia 3:</b> Mercado y ventas	

---

<b>Objetivo:</b> Definir estrategias de mercado con la vinculación de la tecnología que potencien la demanda de producto.	<b>Indicador:</b> Nuevos mercados Nuevos canales de venta, distribución
<b>Responsable:</b> Alta dirección- SGC	

---

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

Tabla 21. Ruta de desarrollo humano

---

**Estrategia 1:** Fomento del trabajo en equipo

---

<b>Objetivo:</b> Fomentar el desarrollo del trabajo en equipo con el fin de permear en el cumplimiento de los objetivos misionales definidos por la empresa.	<b>Indicador:</b> Porcentaje de cumplimiento de objetivos por cada proceso.
<b>Responsable:</b> Alta dirección- Talento Humano	

---

**Estrategia 2:** Desarrollo personal y profesional

---

<b>Objetivo:</b> Establecer planes de capacitación continuos que permitan continuar desarrollando las habilidades y competencias del personal vinculado a la empresa, y de esta manera contribuir en el desarrollo organizacional.	<b>Indicador:</b> Porcentaje de personas capacitadas semestralmente
<b>Responsable:</b> Alta dirección- Talento Humano	

---

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

### 8.3 Plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa “Cachama los Vados”.

De acuerdo a las rutas de fortalecimiento organizacional definidas, se estable el plan de acción para la empresa Cachama los Vados que a través de su implementación podrá generar el fortalecimiento esperado.

Tabla 22. Plan de acción para el fortalecimiento organizacional de la empresa Cachama los Vados

Dimensión	Estrategia	Tareas	Nombre del Indicador	Indicador	Responsable	Recursos financieros	Periodicidad de revisión	Meta
Orientación estratégica	Establecer la identidad misional de la empresa que oriente el desarrollo idóneo de todos los procesos.	Definir la misión, visión, principios y valores de la empresa.	Identidad organizacional	Misión, visión, principios y valores definidos.	Alta dirección	\$0	Anual	Misión, visión, principios y valores actualizados.
		Socializar la misión, visión, principios y valores de la empresa con las personas vinculadas en cada proceso.	Identidad organizacional	No de empleados que conocen la misión, visión, principios y valores	Alta dirección	\$0	Semestral	100% de empleados conozcan la misión, visión, principios y valores.
	Definir la estructura organizacional que oriente el desarrollo de cada proceso definido para la empresa.	Identificar la jerarquía organizacional necesaria para el funcionamiento idóneo de la empresa	Planeación organizacional	Estructura organizacional definida	Alta dirección-consultor externo	\$2.000.000	Anual	Estructura organizacional definida
		Divulgación de la estructura organizacional de la empresa	Planeación organizacional	No de empleados que conocen la estructura organizacional	Alta dirección	\$300.000	Semestral	100% de empleados conozcan la estructura organizacional.
	Establecer la capacidad instalada necesaria para el desarrollo de todos los	Identificar la capacidad humana, física, técnica y tecnológica y financiera necesaria para el desarrollo	Sostenibilidad organizacional	No. empleados necesarios Relación de recursos físicos, técnicos y tecnológicos necesarios Recursos financieros	Alta dirección-consultor externo	\$3.000.000	Semestral	Relación de los cargos que se requieren Relación de los recursos físicos, técnicos y

	procesos.	idóneo de los procesos a desarrollar por la empresa		necesario				tecnológicos que se necesitan Proyección de los recursos financieros necesarios
		Gestionar la contratación de los cargos que son necesarios para el desarrollo de los procesos de la empresa	Sostenibilidad organizacional	No. de personas contratadas	Alta dirección-encargado de talento humano	Según asignación presupuestal	Anual	No. de personas contratadas
		Adquirir a corto, mediano y largo plazo los recursos físicos, técnicos y tecnológicos según las necesidades de la empresa	Sostenibilidad organizacional	Recursos adquiridos	Alta dirección-encargado de compras	Según asignación presupuestal	Anual	Recursos adquiridos
		Disponer de los recursos financieros que se requieren para un funcionamiento adecuado de la empresa	Sostenibilidad organizacional	Asignación presupuestal por procesos	Alta dirección-encargado del área financiera	Según disponibilidad de recursos	Anual	Ejecución del 90% de los recursos asignados
<b>Operativa y administrativa</b>	Definir los cargos y las funciones de cada cargo necesarios para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa.	Identificar los cargos necesarios para el funcionamiento idóneos de los procesos de la empresa	Cargos y funciones	Cargos definidos	Alta dirección-encargado de talento humano - consultor externo	\$ 5.000.000	Anual	Cargos definidos
		Establecer las funciones a cumplir por cada cargo definido	Cargos y funciones	Funciones definidas por cargo			Anual	Funciones definidas

	Elaborar el manual de convivencia que oriente las relaciones internas de la empresa	Identificar y describir todos los aspectos importantes que debe involucrar el manual de convivencia	Manual de convivencia	Manual de convivencia elaborado	Alta dirección-encargado de talento humano y SST – consultor externo	\$2.000.000	Anual	Manual de convivencia elaborado
		Dar a conocer manual de convivencia a los empleados de la empresa para su respectiva aplicación	Manual de convivencia	No de empleados que conocen el manual de convivencia	Alta dirección	\$0	Semestral	100% de empleados conozcan el manual de convivencia
<b>Relacionamiento</b>	Establecer acciones que permitan la permanencia, fidelización y mejora de la satisfacción de los clientes.	Definir campañas de fidelización para aquellos clientes constantes en la compra del producto ofrecido por la empresa	Relación con los clientes	No. de clientes fidelizados	Alta dirección-área comercial	\$2.000.000	Trimestral	50% de clientes fidelizados
	Establecer estrategias que conlleven a fortalecer las relaciones comerciales de la empresa.	Estandarizar procesos que permitan un relacionamiento adecuado con las partes interesadas del relacionamiento comercial	Comercialización	Procesos de relaciones comerciales definido	Alta dirección	\$500.000	Semestral	100% de las partes interesadas con el relacionamiento comercial conozcan los procesos
	Definir estrategias de mercado con la vinculación de la tecnología que potencien la demanda de producto.	Crear y poner en marcha el desarrollo de una página web que permita ofertar los productos con el empleo del mundo digital.	Mercado y ventas	Página web creada No. de clientes adquiridos por página web	Alta dirección-encargado de mercadeo y ventas	\$2.000.000	Mensual	Aumentar en un 30% los clientes de la empresa

<b>Desarrollo humano</b>	Fomentar el desarrollo del trabajo en equipo con el fin de permear en el cumplimiento de los objetivos misionales definidos por la empresa.	Definir espacios (seminarios, taller, entre otros) que permitan generar trabajo en equipo con el fin de incentivar esta acción en el día a día de los empleados de la empresa	Fomento del trabajo en equipo	No. espacios generados para fomentar el trabajo en equipo	Alta dirección-encargado de talento humano y SST – consultor externo	\$3.000.000	Semestral	2 espacios anualmente
	Establecer planes de capacitación continuos que permitan continuar desarrollando las habilidades y competencias del personal vinculado a la empresa, y de esta manera contribuir en el desarrollo organizacional.	Identificar las necesidades de capacitación para mejorar el perfil de los empleados de la empresa	Desarrollo personal y profesional	Necesidades de capacitación definidas	Alta dirección-encargado de talento humano	\$0	Anual	1 capacitación por empleado anualmente
		Diseñar un plan de capacitación semestral que vincule el fortalecimiento de las necesidades evidenciadas en los empleados	Desarrollo personal y profesional	Plan de capacitación definido	Alta dirección-encargado de talento humano	\$3.000.000	Anual	1 capacitación por empleado anualmente

Fuente: elaboración propia de las autoras, 2021.

## Conclusiones

El diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Cachama los Vados permitió identificar de manera puntual el estado real de la empresa con el fin de priorizar aspectos de organización, planeación y gestión que son importantes para generar un fortalecimiento organizacional. Identificando como algunos de ellos la necesidad de constituir la identidad organizacional, tener un control adecuado de los procesos y un manejo pertinente de los recursos financieros.

El definir rutas de fortalecimiento organizacional para la empresa Cachama los Vados permite el establecimiento de planes de acción adecuados que den respuesta a las necesidades identificadas previamente en la empresa para de esta manera poder proponer un fortalecimiento global para la empresa que vincule la mejora de todos los procesos que en ella se desarrollan.

Con la propuesta de fortalecimiento organizacional definida para la empresa Cachama los Vados se podrá concientizar la importancia de encaminar la empresa hacia un cumplimiento de metas claras y directas teniendo como aspectos importantes sus propósitos misionales, la estandarización y mejora continua de los procesos, el desarrollo humano de todos los empleados, contribuyendo de esta manera con la obtención de productos de buena calidad que permitan garantizar la satisfacción de los clientes y el aumento de la productividad y competitividad de la empresa.

## Recomendaciones

Para la implementación del plan de fortalecimiento organizacional definido se recomienda a la empresa “Cachama los Vados”, lo siguiente:

- Ejecutar de manera detallada los hallazgos presentados en el análisis interno y externo de la empresa
- Definir de manera organizada la ruta de fortalecimiento a aplicar en la empresa para lograr a cabo el desarrollo de los objetivos requeridos por la dueña.
- Puesta en marcha del plan de fortalecimiento organizacional, diseñado en este proyecto con el fin de dar cumplimiento a lo establecido entre las autoras del proyecto y la dueña de la empresa
- Asegurar el aprovisionamiento de la materia prima e insumos necesarios para ofertar productos de buena calidad.
- Realizar capacitaciones continuas al personal para que perfeccionen su labor en el área que se desempeñen.
- Desarrollar estudios de mercado que permitan conocer la posibilidad de acceder a nuevos mercados a nivel nacional e internacional

## Referencias

- Álvarez, I. D. M., & Black, W. E. R. (2016). El clima organizacional y su incidencia en el rendimiento del talento humano en las pymes del sector comercial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (223).
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino
- Amorrazarain, M, (1999): La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Corporativa, España.
- Arias, F. (2007) Administración de Recursos Humanos. 2da, Edición.
- Barahona Pico, J. A., & Rodríguez Araujo, D. (2015). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad – ISO 9001:2008. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 7(2), 19-29.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0002.01>
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Congreso de Colombia. (1990). Ley 13 de 1990 (15 de enero). Por la cual se dicta el estatuto general de pesca.
- Congreso de Colombia. (1993). Ley 101 de 1993 (23 de diciembre) Ley general de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.
- Congreso de Colombia. (2014). Ley 1731 de 2014 (31 de julio) Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas

con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA).

Corte Constitucional de Colombia. (1991), Constitución Política de Colombia. *Bogotá, Colombia: Leyer, I.* p.11

Cortés-Rodríguez, Diego Alejandro y Leal Pacheco, Soledad (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17 (01), 145-161. ISSN: 1692-5858. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476661525012>

Delgado Cruzado, M. K., & Seminario Ortiz, H. D. (2016). Cultura organizacional y responsabilidad social empresarial: Un enfoque correlacional.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2012). Estudio poblacional del DANE en el departamento norte de Santander en 2011. Bogotá: DANE.

Difilo Bueno, A. I. (2017). *Fortalecimiento asociativo de los actores de la economía popular y solidaria para el aprovechamiento de oportunidades de negocios en mercados internacionales. Caso: asociación de productores y comercializadores de pitahaya y otros productos Palora, provincia de Morona Santiago–Ecuador, 2015–2016* (Master's thesis, PUCE).

Domínguez Hernández, M. L., Hernández Girón, J de la P., y Guzmán Cruz, D. L. (2008).

Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. Alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca, México. *Contaduría y administración*, (225), 79-101.

Recuperado en 13 de noviembre de 2021, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000200005&lng=es&tlng=es)

Fayol, H. (1916). Principios administrativos. *Retrieved from.*

- Fleitman, J. (2004). Gestión de Calidad. *Cómo implementar y evaluar un modelo de calidad*, 6.
- Follet, M. P. (1984). Control en la vida organizacional: la contribución de Mary Parker Follett. *Academy of Management Review*, 9 (4), 736-745.
- Google maps. 2021. *Los Vados · Los Patios, Norte de Santander, Colombia*. (n.d.). Google.Com. <https://bit.ly/3jIu2Iu>.
- Guevara Bedoya, L. & Londoño Londoño, M. E. (2017). Evaluación de un Método de Intervención del Clima Organizacional (CO) en una Empresa de Servicios Públicos Colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 46-57. DOI: 10.21772/ripo.v36n2a04
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Gránica.
- Henaó, J.; Castaño, C. (2017). Estrategia para la evaluación, formulación y gestión organizacional de los organismos de acción comunal del municipio de Rionegro Antioquia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 71, 175-211
- Heyel, C., y Menkus, B. (Eds.). (1986). *Los principios básicos del management: manual de gestión empresarial*. Grijalbo.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall.
- IICA. (2005) Organización y fortalecimiento organizacional de productores rurales del proyecto MAG/PRODERT. Disponible en: <http://repiica.iica.int/docs/B0370E/B0370E>. PDF
- Lara, L. E. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Capolivery. Cia. Ltda* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias humanas y de la Educación. Carrera de Psicología Industrial).

- Loor, E. G. C., Romero, X. A. V., & Vélez, D. A. F. (2018). El liderazgo en la economía rural y el líder agrícola. Revisión teórica. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 511-522.
- Maximixe. (2016). Caser Perú Ejecutivo 2016. Documento reservado.
- Maximixe. (2017). “Sector manufactura”. En: Caser Riesgos Macro. Julio 2017. Documento reservado.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (1991). Decreto 2256 1991 (4 de octubre) Por el cual se reglamenta la ley 13 de 1990. Marco jurídico de la autoridad pesquera de Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2014). Resolución 000193 de 2014 (3 de abril) Por medio de la cual se crea la mesa sectorial de trabajo, de acuicultura y pesca.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). Cadena de la acuicultura. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Acuicultura/Documentos/2020-09-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Molina, R. I. R., Zúñiga, H. C. C., & Alfaro, K. P. V. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1), 20-42.
- Obando Changúan, M., Cuenca Caraguay, V. y Real Dávalos, M. (2020). El empoderamiento del personal como herramienta para fortalecer el compromiso organizacional en el nivel operativo. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(32) ,81-88.
- Ochoa Vivas, I. A. y Castro Mora, A. M. (2020). Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. *Signos, Investigación en sistemas de gestión*, 13(1).

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Contribución a la Seguridad Alimentaria y la Nutrición para todos. Roma: FAO. [PDF]. Fecha de consulta: 03/03/2018.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2020). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. La sostenibilidad en acción. Roma.  
<https://doi.org/10.4060/ca9229es>
- Ortiz Soria, F. J. (2018). *Diseño de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la multinacional de comunicación Kreab Ecuador* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Patton, MQ (1990). *Métodos de investigación y evaluación cualitativa*. Publicaciones SAGE, inc.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad Veracruzana.
- Presidencia de la Republica. (2015) Decreto 1071 de 2015 (26 de mayo) Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural.
- Quiroa, M (2020). *Estructura organizacional*. Economipedia.com
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial digital UNID.
- Salazar, J. G. N., Cosiun, G. J. B., & Torres, D. R. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, 6(1), 1-24.

- Seminario, M. (2020). Principios y estrategias para la mejora continua de la empresa. Grupo Ático 34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/mejora-continua/>
- SUSY. (2013). Brindar Valor Agregado Al Cliente: La Clave Del Éxito. 21 ENERO 2016, de NATTIVOS Sitio web: <http://nattivos.com/valor-agregado-cliente-exito/>
- Taylor, FW, Fayol, H. y del Camino, AG (1961). *Principios de la administración científica*. Herrero hermanos.
- Tejedor Hernández. (2018). Estructura de sistema de gestión Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 para los procesos de producción y recursos humanos en la empresa SELMEC. Universidad Católica de Colombia, p. 10. <https://bit.ly/2ZvK4OB>
- The Economist. (2017). “Global Food Security Index: Perú”. En: [foodsecurityindex.eiu.com](http://foodsecurityindex.eiu.com). [En línea]. Fecha de consulta: 03/03/2018.
- Torres, G. (2017). La "caracterización" un aspecto clave de la gestión por procesos, G & C Global Solution. <https://bsc-global.org/la-caracterizacion-aspecto-clave-la-gestion-procesos/>
- Valle, R., Medrano, M. y Quispe, N. (2012). Fortalecimiento organizacional. LEISA, 28(3), 9-16.
- Valverde, M. (2016). “Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, ¿Barreras al Comercio?: el Caso Peruano en el Asia-Pacífico”. En: Journal of Business. Vol. 8 (1). [En línea]. Fecha de consulta: 03/03/2018.
- Vergara Varela Rafael (2019) Conceptualización; Administración, Burocracia y Organización, ¿Es el management un sistema adaptativo complejo?, análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe. Vol. 17-01 de enero-junio.

Villanueva, L. K. B., Vera, K. C. T., & Intriago, D. A. V. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas*

*Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*

Web y Empresas (2021) Organización Funcional: Ventajas y Desventajas. Retrieved from

<https://www.webyempresas.com/organizacion-funcional-ventajas-y-desventajas/>

Wilches Rubio, N. J. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la*

*empresa Minería Texas Colombia* (Doctoral dissertation, Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2018.).

Encuesta realizada a habitantes de la zona con el fin de tener mas conocimiento de causa del lugar su ambiente y su manejo de mercado

ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “CACHAMA LOS VADOS”, MUNICIPIO DE LOS  
PATIOS-NORTE DE SANTANDER

NOMBRE	EDAD	OCUPACION
1) CUÁL ES EL MAYOR ATRACTIVO QUE ENCUENTRA PARA LA REGIÓN		7) 7) EN LA ESCALA DEL 1 AL 3 QUÉ POSIBILIDAD HAY EN AGREGAR LA CACHAMA A SU VIDA DIARIA
A. AMBIENTE		A. 1 BUENA IDEA
B. COMERCIO		B. 2 REGULAR IDEA
C. TRABAJO		C. 3 MALA IDEA
2) CUÁL ES SU MAYOR FUENTE DE INGRESOS		8) 8) SÍ HA CONSUMIDO CACHAMA CUÁL ES SU OPINIÓN
A. AGRICULTURA		A. EXCELENTE
B. INDUSTRIA		B. BUENA
C. ARTESANÍA		C. MALA
3) QUE PRODUCTO ES MAS ADAPTABLE A LA REGION		9) RECOMENDARÍA EL CONSUMO DE LA CACHAMA A DESCONOCIDOS
A. HORTALIZAS		a. SI b NO c tal vez
B. GANADERÍA		
C. PESCADO		10) CONOCE EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN LA CACHAMA EN TU REGIÓN
4) CUÁL ES EL COMERCIO QUE USTED MÁS VE QUE SE MUEVA EN LA REGION		a. SI b NO c tal vez
A. GANADERÍA		
B. AGRICULTURA		11) CREES QUE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA CACHAMA AYUDARÍA A CRECER ECONÓMICAMENTE LA REGIÓN
C. TURISMO		a. SI b NO c tal vez
5) QUÉ CLASE DE PESCADO CONOCE		
A. MOJARRA		
B. BAGRE		
C. CACHAMA		
6) EN LA ESCALA DEL 1 AL 3¿QUÉ PREFERENCIA TIENE POR LA CACHAMA?		
A. 1 EXELENTE		
B. 2 BUENA		
C. 3 DESFAVORABLE		

