

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios
Maestría en Administración de las Organizaciones



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE
LA ASOCIACIÓN DE VIVERISTAS DE LA PROVINCIA DE SUMAPAZ (ASOVIZ).

Preparado Por:

César Augusto Gutiérrez Barbosa

María Cristina Velásquez Ardila

Fusagasugá, Colombia

Octubre de 2016

TITULO:

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE
LA ASOCIACIÓN DE VIVERISTAS DE LA PROVINCIA DE SUMAPAZ (ASOVIZ).

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

Asesor: Edgar Romero Herrera, Administrado de Empresas, Magister en Administración de Organizaciones.

Jurado: Henry Leonel Mican, Administrado de Empresas, MBA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi amado esposo, mi compañero de sueños, con quien construyo mis ilusiones. A mis hijos, que son la promesa del mañana y por quienes siembro un árbol y escribo cada día, mi fuente de inspiración y mi alegría. Mis padres, la razón de mi ser y por su puesto a Dios, que me ha dado la posibilidad de tenerlos en mi camino y ser lo que soy.

María Cristina Velásquez Ardila

Constituyen el cimiento de mi desarrollo, todos y cada uno de ustedes –mi familia- han destinado tiempo para enseñarme nuevas cosas, para brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

César Augusto Gutiérrez Barbosa

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que me ha permitido llegar hasta este instante en mi formación profesional, a mi esposo Alexander Herrera y su apoyo incondicional, mi compañero de tesis Cesar, con quien logramos una especial armonía, al señor Luis Enrique Arias, presidente de la Asociación ASOVIZ, por abrimos las puertas de su organización y brindarnos su inmensa sabiduría, a la señora Patricia Piraquive, a don Audias Pérez, don Ángel Bobadilla y a cada uno de los integrantes de la Asociación, que nos permitieron acercarnos un poco a su negocio, que es su forma de vida, para algunos muchos su herencia, su sustento y su soporte. A la Diseñadora Gráfica Hellen López por su aporte con el diseño del logo propuesto y por supuesto al profesor Edgar Romero, por su asesoría.

María Cristina Velásquez Ardila

El más eterno agradecimiento a Dios y a mi familia, por ser el mejor ejemplo de constancia, fortaleza, responsabilidad y amor. Agradezco inmensamente a María Cristina y Alexander, con quienes se trabajó arduamente para que esta tesis culminara satisfactoriamente. Al Magister Edgar Romero por su colaboración y apoyo y a todos los integrantes de ASOVIZ, por permitir el desarrollo de esta investigación.

César Augusto Gutiérrez Barbosa

Contenido

Resumen	14
Abstract	16
Introducción	18
1. Planteamiento del problema.....	20
1.1 Formulación del problema.....	21
1.1.1 Sistematización del problema.	22
2. Justificación	23
3. Objetivos	25
3.1 Objetivo General.....	25
3.2 Objetivos Específicos	25
4. Marcos de referencia.....	26
4.1 Marco Institucional.....	26
4.2 Marco Histórico.....	30
4.3 Marco Geográfico.....	32
4.4 Marco Conceptual.....	33
4.5 Marco teórico.....	39
4.5.1 Asociatividad.	39
4.5.2 Administración:.....	49
4.5.3 Organización:.....	56

4.5.4 Diagnóstico Organizacional.....	62
4.5.5 Finanzas:	65
4.5.6 Cadena de Valor.....	68
4.6 Marco Legal.....	71
4.6.1 Marco jurídico que rige la gestión ambiental de las actividades agrícolas y en particular las empresas comercializadoras de plantas ornamentales y frutales.	71
4.6.2 Marco jurídico sobre uso de suelo	73
4.6.3 Normas para creación de empresa y asociaciones	73
4.6.4 Marco Jurídico contable	74
5 Metodología.....	75
5.1 Tipo de investigación.....	75
5.2 Caracterización de la población objeto de estudio	76
5.3 Técnicas empleadas	76
5.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	76
5.3.2 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos:	77
6. Procesamiento de la información	79
6.1 Resultados de la encuesta aplicada a las Unidades Productivas miembros de la Asociación	79
6.1.1 Proceso Organizacional	79
6.1.2 Administración del Talento Humano.....	84
6.1.3 Responsabilidad Social Ambiental	93

6.1.4 Mercadeo.....	95
6.1.5 Financiero	99
6.2 Análisis a la encuesta aplicada a las Unidades Productivas miembros de la Asociación ..	107
6.2.1 Proceso Organizacional	107
6.2.2 Administración del Talento Humano.....	108
6.2.3 Responsabilidad Social Ambiental	109
6.2.4 Mercadeo.....	110
6.2.5 Financiero	110
6.3 Análisis de la Entrevista al presidente de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (Señor Luis Enrique Arias Vargas) Anexo 2.	112
7. Diagnóstico y Estrategias	115
7.1 Matriz D.O.F.A Cruzada	115
8. Propuestas.....	119
8.1 Estrategias Propuestas	119
8.2 Postulados Estratégicos Propuestos para ASOVIZ	128
8.2.1 Cadena de Valor Propuesta ASOVIZ	128
8.2.2 Misión Propuesta ASOVIZ.....	129
8.2.3 Visión Propuesta ASOVIZ	130
8.2.4 Principios y Valores Propuestos ASOVIZ.....	130
8.2.5 Logo Propuesto	133

8.2.6 Estructura Organizacional Propuesta ASOVIZ	133
8.3 Estructura Organizacional Propuesta para las unidades productivas asociadas a ASOVIZ	150
8.3.1 Organigrama propuesto para las unidades productivas	151
8.3.2 Manual de Funciones propuesto para las Unidades Productivas	152
8.4 Propuesta Proceso de Implementación de Contabilidad con aplicación de NIIF	160
8.4.1 Como identificar a que grupo pertenece	161
8.3.2 Pasos para la implementación de las NIIF	161
9. Conclusiones	164
Referencias	166
Web grafía	167
Anexos.....	170

Lista de tablas

Tabla 1: Resumen plantas producidas por ASOVIZ	29
Tabla 2: Etapas de la Planeación estratégica.....	56
Tabla 3. Normas gestión ambiental viveros.....	71
Tabla 4. Normas creación de empresas y asociaciones.....	73
Tabla 5. Normas contables.....	74
Tabla 6. Dirección Estratégica I.....	79
Tabla 7. Dirección Estratégica II.....	81
Tabla 8. Legalidad y Antigüedad.....	82
Tabla 9. Administración del Talento Humano I.....	84
Tabla 10. Administración del Talento Humano II.....	86
Tabla 11. Administración del Talento Humano III.....	87
Tabla 12. Administración del Talento Humano IV.....	89
Tabla 13. Administración del Talento Humano V.....	90
Tabla 14. Administración del Talento Humano VI.....	92
Tabla 15. Referencias Manejo de Aguas, Residuos sólidos y químicos. Existencia de desperdicio de materiales	93
Tabla 16. Referencias Comercialización y Promoción.....	95
Tabla 17. Referencias de Ventas y Servicio al Cliente	97
Tabla 18. Referencia de Participación en Eventos de Promoción	98
Tabla 19. Referencias, cuentas y créditos bancarios con sus saldos promedio	100
Tabla 20. Referencias, Propiedad, planta y equipo	101
Tabla 21. Resultados.....	103

Tabla 22. Referencias, Manejo de financiación	105
Tabla 23. D.O.F.A.....	115
Tabla 24. Formulación de Estrategias.....	120
Tabla 25. Manual de funciones Presidente Asociación.....	138
Tabla 26. Manual de funciones Vicepresidente Asociación.....	140
Tabla 27. Manual de funciones Secretario Asociación.....	141
Tabla 28. Manual de funciones Tesorero Asociación.....	142
Tabla 29. Manual de funciones Vocales Asociación.....	143
Tabla 30. Manual de funciones Fiscal Asociación.....	143
Tabla 31. Manual de funciones Contador Asociación.....	145
Tabla 32. Manual de funciones Administrador Asociación	146
Tabla 33. Manual de funciones Asistente Administrativo Asociación.....	147
Tabla 34. Manual de funciones Asistente mercadeo y ventas Asociación.....	148
Tabla 35. Manual de funciones Gerente Unidad Productiva.....	152
Tabla 36. Manual de funciones Administrador Unidad Productiva.....	153
Tabla 37. Manual de funciones Contador Unidad Productiva.....	155
Tabla 38. Manual de funciones Auxiliar de Producción Unidad Productiva.....	156
Tabla 39. Manual de funciones Operarios Unidad Productiva.....	157
Tabla 40. Manual de funciones Auxiliar de Ventas Unidad Productiva.....	158
Tabla 41. Manual de funciones Vendedor Unidad Productiva.....	159
Tabla 42. Identificación del grupo.....	161

Lista de figuras

<i>Figura 1:</i> Logo Asociación Viveristas de la provincia del Sumapaz ASOVIZ.....	27
<i>Figura 2.</i> Mapa ubicación asociados ASOVIZ.....	28
<i>Figura 3.</i> Mapa Provincia del Sumapaz. Departamento de Cundinamarca.....	32
<i>Figura 4.</i> Beneficios de la Asociatividad en la línea del tiempo.....	49
<i>Figura 5.</i> Modelo Jerárquico.....	60
<i>Figura 6.</i> Modelo Funcional.....	61
<i>Figura 7.</i> Modelo Mixto.....	61
<i>Figura 8.</i> Clasificación por grupos para la aplicación de NIIF en Colombia.....	66
<i>Figura 9.</i> Dirección estratégica 1.....	80
<i>Figura 10.</i> Dirección estratégica 2.....	81
<i>Figura 11.</i> Legalidad y antigüedad.....	83
<i>Figura 12.</i> Administración del talento humano I.....	85
<i>Figura 13.</i> Administración del talento humano II.....	86
<i>Figura 14.</i> Administración del talento humano III.....	88
<i>Figura 15.</i> Administración del talento humano IV.....	89
<i>Figura 16.</i> Administración del talento humano V.....	90
<i>Figura 17.</i> Administración del talento humano VI.....	92
<i>Figura 18.</i> Responsabilidad social ambiental.....	94
<i>Figura 19.</i> Comercialización y promoción.....	96
<i>Figura 20.</i> Ventas y Servicio al cliente.....	97
<i>Figura 21.</i> Participación en eventos de promoción.....	99

<i>Figura 22.</i> Cuentas y créditos bancarios.....	100
<i>Figura 23.</i> Propiedad, planta y equipo.....	102
<i>Figura 24.</i> Resultados.....	103
<i>Figura 25.</i> Manejo de financiación.....	105
<i>Figura 26.</i> Cadena de Valor Propuesta ASOVIZ.....	128
<i>Figura 27.</i> Principios y Valores Propuestos ASOVIZ.....	131
<i>Figura 28.</i> Logo Propuesto ASOVIZ.....	133
<i>Figura 29.</i> Organigrama propuesto para la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ.....	136
<i>Figura 30.</i> Organigrama propuesto para las unidades productivas pertenecientes a ASOVIZ...	151
<i>Figura 31.</i> Modelo propuesto cronograma implantación de NIIF.....	161

Resumen

El presente documento refiere a la investigación aplicada a los viveros que conforman la Asociación de Viveristas de la Provincia de Sumapaz, ASOVIZ y tiene como propósito realizar un análisis administrativo y financiero a sus unidades productivas, brindando alternativas para la toma de mejores decisiones gerenciales fortaleciendo su organización.

Al realizar un recorrido por Fusagasugá se encuentran gran cantidad de familias dedicadas al negocio viverista; algunos agrupados en una Asociación con 16 años de fundación que tras diferentes fallidos organizacionales ha intentado consolidar su negocio como originador de fuentes de economía para la región (Luis Arias presidente de la asamblea, ASOVIZ); para poder lograr altos niveles de competitividad se requiere una estructura organizacional fuerte, en donde la asociatividad y el desarrollo de su cadena de valor puedan ofrecer el fortalecimiento de los que lo integran.

Como referente teórico, se haya sustentado en autores que aportan al tema de asociatividad como Rosales y Dini, teoría administrativa y organizacional expuesta por Taylor, Porter, Richard Daft, Ailed Labrada y Chiavennato. Así como la ley 1314 de 2012, Gitman, Zutter y Block en lo correspondiente a la teoría financiera.

La metodología que se aplicó es de corte descriptivo y con una medición de corte transversal, mediante la aplicación de encuestas personalizadas, con una población finita dirigida al 90% de los integrantes de la Asociación.

Con los resultados obtenidos, se realizó un diagnóstico, basados en la metodología de análisis DOFA, de donde se definieron diferentes propuestas con planes, metas, objetivos medios y acciones para el cumplimiento de cada una.

Adicionalmente se propusieron los postulados estratégicos para la Asociación, el modelo organizacional para las unidades productivas y la Asociación y se hace una propuesta de los pasos a seguir para implementar las NIIF en cada una de ellas.

Abstract

This document refers to the investigation applicable to commercial flower/plant gardens which conform to ASOVIZ (Association de viveristas de la provincia de Sumapaz) requirements. Including administrative and financial analysis for productive units, also showing other alternatives for improved management decisions to strengthen the overall organization. If we can find a suitable way in Fusagasugá, we can encourage families dedicated to the gardening business. The 16 year old association has had several attempts to operate.

The organization has tried to consolidate business practices and organize the regional economy (Luis Arias president of the assembly, ASOVIZ) To achieve high levels of competitiveness it is necessary to develop a functional organization, where the development of the business can be enhanced by a strong organization.

As theoretical reference, it has been supported by authors contributing to the issue of an association such as Rosales and Dini. As well as administrative and organizational theory expounded by Taylor, Porter, and Chiavennato

The methodology that is applied is of a descriptive and with a measurement of cutting, through the application of surveys custom. The population is finite for 90% of the members of the association.

With the results obtained, a diagnosis, the SWOT analysis methodology-based was carried out, defined and actions for the fulfillment of the objectives proposed in each.

Additional propositions and strategies for the association, the organizational model for productive units and the association outlining proposed steps to follow to implement the IFRS is each of them.

Introducción

"Convertid un árbol en leña y podrá arder para vosotros; pero ya no producirá flores ni frutos"

(Rabindranath Tagore)

La naturaleza es ejemplo mismo de la asociatividad, Christopherson, RW (1994), define un ecosistema, como la conformación de un grupo de organismos vivos (biocenosis) que integran un sistema y su medio físico en donde se relacionan (biotipo), seres individuales que comparten el mismo hábitat, pero que conforman cadenas que los hacen interdependientes dentro del mismo.

Un ejemplo claro, son las abejas “Las abejas utilizan el polen y el néctar de las flores para alimentarse o para producir miel, por lo que a la vez que se alimentan y recolectan polen de los estambres de las plantas, transfieren semillas. Este tipo de relación, es un claro ejemplo de dependencia simbiótica.” Spratt (2015).

Cómo no, una actividad como la de viveristas, puede tomar como ejemplo la naturaleza que los rodea y les brinda su ser y existencia. Así como en la relación simbiótica de las abejas, cada integrante debe aprovechar las herramientas que brinda la posibilidad del desarrollo asociado y solidario, potencializando su negocio y dando a su vez crecimiento a la región que les brinda riqueza de suelos, climas y biodiversidad.

Para lograr esto es necesario fortalecer ASOVIZ, como una Asociación comprometida y con una estructura organizacional sólida, que transmita seguridad y brinde oportunidades a los que la componen, para que en esta nueva estructura mundial, se puedan aprovechar todas las

oportunidades que brinda la economía y así mismo le permita a sus integrantes subsistir ante la gran competencia global que enmarca y exige procesos con altas cualidades de calidad y exigencia.

Con esta motivación el presente proyecto, brinda un diagnóstico administrativo y financiero, realizado a cada unidad productiva, así como a la Asociación, ofreciendo una serie de estrategias y herramientas propuestas que pretenden dar crecimiento y solidez a cada una de ellas, que reflejaran por supuesto beneficios a la región.

1. Planteamiento del problema

Martínez (2011), resalta en la recopilación histórica del municipio de Fusagasugá, “una larga trayectoria en el cultivo de flores, de donde nace el apelativo *Ciudad Jardín*”, pero al visitar los alrededores de ésta, surge la pregunta del porque dicho reconocimiento, ya que la ciudad no cuenta con los jardines que se espera con tal apreciación, sin embargo se puede observar un sinnúmero de viveros con gran variedad de plantas ornamentales y frutales, no siendo el reglón más importante de la economía de la ciudad, según cifras reportadas por el DANE, Cuentas Departamentales. (2011).

Datos estadísticos presentados por La Secretaría de Planeación de Cundinamarca, al año 2005, la provincia concentró el 6,6% de la producción y Fusagasugá se consideró como el principal centro económico con un 61% del PIB total, seguido de Silvania con un aporte del 9%.

Así mismo, en el estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, de acuerdo al registro mercantil de la CCB, se puede observar que en la división por actividades económicas al 2008, la actividad correspondiente a Agricultura, ganadería, caza y silvicultura en la provincia del Sumapaz, representa un 7,4%. Cabe resaltar que este análisis solo hace referencia a sociedades jurídica y que están registradas en la CCB. Ahora bien, con respecto a la economía en Fusagasugá la agricultura presenta una participación del 1,8% en el valor agregado con un PIB de 9,130; de acuerdo a cálculos CNC con base en PIB municipal al 2007, estimado por la secretaría de planeación de Cundinamarca. Plan Local de Empleo, Desarrollo Empresarial para Fusagasugá. (2012)

Para lograr altos niveles de competitividad, desarrollo sostenido y mejores indicadores de productividad se requiere una estructura organizacional fuerte y consolidada, en donde la asociatividad y el crecimiento de su cadena de valor puedan ofrecer el fortalecimiento de los que lo integran; basados en un estudio de necesidades se puede dimensionar como posicionar este negocio brindando crecimiento continuo y a la par incremento económico y social a la región.

La Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz es una Asociación con 16 años de fundación. Certificado Cámara de Comercio de Bogotá ASOVIZ (2015), de acuerdo a entrevista con el presidente de la misma don Luis Arias, no ha tenido un horizonte claro para su organización, no cuenta con una estructura sólida que pueda dar soporte a sus miembros y brindar fortalecimiento mediante el establecimiento claro de su cadena de valor que les permitiría reducir sus costos, optimizar su producción, ampliar su estructura de mercado y calidad haciéndolos más competitivos.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál es el comportamiento administrativo y Financiero de las unidades productivas pertenecientes a la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ) y cuáles las principales alternativas que pueden fortalecer la toma de decisiones gerenciales potenciando su organización?

1.1.1 Sistematización del problema.

¿Qué referentes son necesarios aplicar al estudio en cada una de las estrategias definidas en el diagnóstico?

¿Cuál es la situación actual de los viveros que conforman ASOVIZ, en cuanto a los factores administrativos y financieros?

¿Cuáles son las acciones factibles orientadas al mejoramiento del desempeño administrativo y financiero del negocio de los viveristas de la Asociación ASOVIZ, que redunden en optimización de la calidad de vida de los que lo integran?

2. Justificación

El reto del siglo XXI impone a las empresas hoy la obligación de crear estrategias que fortalezcan su estructura organizacional (García Echevarría 2011). La competencia que atrás era local hoy es global, ya que el avance de la tecnología trae consigo transacciones online con cualquier lugar mundo. Esta realidad está sacando del mercado a empresas pequeñas sin organización y han exigido a las que quedan, robustecerse a cambio de quedar perdidas en el nuevo mercado capitalista. Para Peter Drucker, en su libro El Management del Futuro (1993), la sociedad cambia cada vez con mayor velocidad, la revolución informática y otros factores hacen que los nuevos gerentes deban comprender estas nuevas realidades para ser exitosos.

Amador (2004), plantea que de una buena organización administrativa, depende el avance económico y financiero de un ente y para esto se debe contar con herramientas adecuadas, logrando de forma más fácil cumplir con los planes y metas propuestos, proyectando un mayor beneficio a la misma.

Consciente de esta situación, la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ) empezó a considerar en forma seria, el desarrollo de un trabajo de investigación sobre los aspectos administrativos más relevantes de la organización.

Así mismo, el diseño del modelo administrativo y organizacional, se fundamenta en la necesidad de un enfoque hacia la Asociación, partiendo de la estructura de su funcionamiento y de los medios que utiliza para lograr sus objetivos.

Para Rosales (1997), la Asociatividad es un “Mecanismo de cooperación entre PYME’s, en donde cada integrante, decide participar con otros para la búsqueda de un objetivo común.”

ASOVIZ, potencializando las fortalezas que le brinda el medio en donde se ubica, así como el reconocimiento nacional, deberá incorporar estrategias que le brinden crecimiento sostenido y sustentable a sus asociados, permitiendo un crecimiento propio y de la región.

La motivación del presente proyecto, se expresa en dar respuesta a inquietudes de la Asociación en niveles de diagnóstico, mejores prácticas y validez teórica administrativa, que con su aplicación se fortalezca la estructura organizacional de la Asociación y conlleve a beneficios no solo a los integrantes de la misma, sino a todos los que componen su cadena de valor; como empleados directos e indirectos, proveedores, clientes y comunidad en la que se desarrollan.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis administrativo y financiero a las unidades productivas de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ), proponiendo alternativas que les permita fortalecer la toma de decisiones organizacionales para brindar solidez y crecimiento a sus asociados.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los diferentes referentes de contexto, conceptual y teórico para aplicarlos al estudio realizado.
- Realizar un diagnóstico a través del DOFA a los integrantes de la Asociación, mediante la aplicación de un instrumento a cada uno de ellos, teniendo en cuenta las diferentes variables, para así identificar las necesidades que impiden el mejoramiento de sus procesos organizacionales, proponiendo estrategias que generen mayores oportunidades de generación de valor.
- Proponer acciones factibles orientadas al mejoramiento del desempeño administrativo y financiero a las unidades productivas, lo cual redundará en optimización de la calidad de vida de quienes las integran.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco Institucional

La Asociación de Viveristas de la provincia del Sumapaz ASOVIZ, es una persona jurídica sin ánimo de lucro, constituida en el año 2000 con la misión de “trabajar bajo principios éticos de responsabilidad social, eficiencia, compromiso, democracia, igualdad de derechos, equidad, solidaridad y conservación del medio ambiente para integrar y organizar a los viveristas de la región en favor de la formación de una identidad corporativa, organización, productividad y competitividad del subsector viveristas, protegiendo el desarrollo integral y la conservación de los derechos laborales, económicos y sociales de sus asociados y reforzando de esta manera la imagen de la región como ciudad jardín de Colombia.”

Su visión que hoy se encuentra vencida profesa: “La Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ se visualiza para el año 2010 como una empresa orientadora de principios, responsable de liderar las actividades de producción y comercialización de plantas ornamentales, flores y follajes trabajando con procesos de cambio y tecnología de vanguardia, orientados hacia la competitividad, calidad, desarrollo humano sostenible a través de procesos de investigación, producción y representación del subsector viverista, resaltando su imagen y proyección social, como pionera de esta actividad en Fusagasugá ciudad Jardín de Colombia.

El objetivo general dado por ASOVIZ es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, su familia y todas aquellas personas que directa o indirectamente tengan algún

vínculo con el gremio; así como defender sus intereses comunes y representarlos jurídicamente ante los diferentes entes públicos y privados.



Figura 1: Logo Asociación Viveristas de la provincia del Sumapaz ASOVIZ

Fuente: Revista Informativa Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz

Actualmente al año 2016 cuenta con 110 asociados, de los cuales, a pesar de ser Asociación de la provincia de Sumapaz, dentro de la muestra trabajada el 70% están ubicados en la vereda La Puerta (Chinauta); el 8% en Novillero; el 5% en la comuna sur Occidental de Fusagasugá, entre los barrios Evenezer, La Pampa y Maíz Amarillo; el 4% en Tierra Negra; y el resto distribuidos entre Bosachoque, Arbeláez, La Aguadita, Espinalito, El triunfo y fuera de la provincia de Sumapaz en la provincia de Tequendama con un 4% entre Viotá y Apulo.

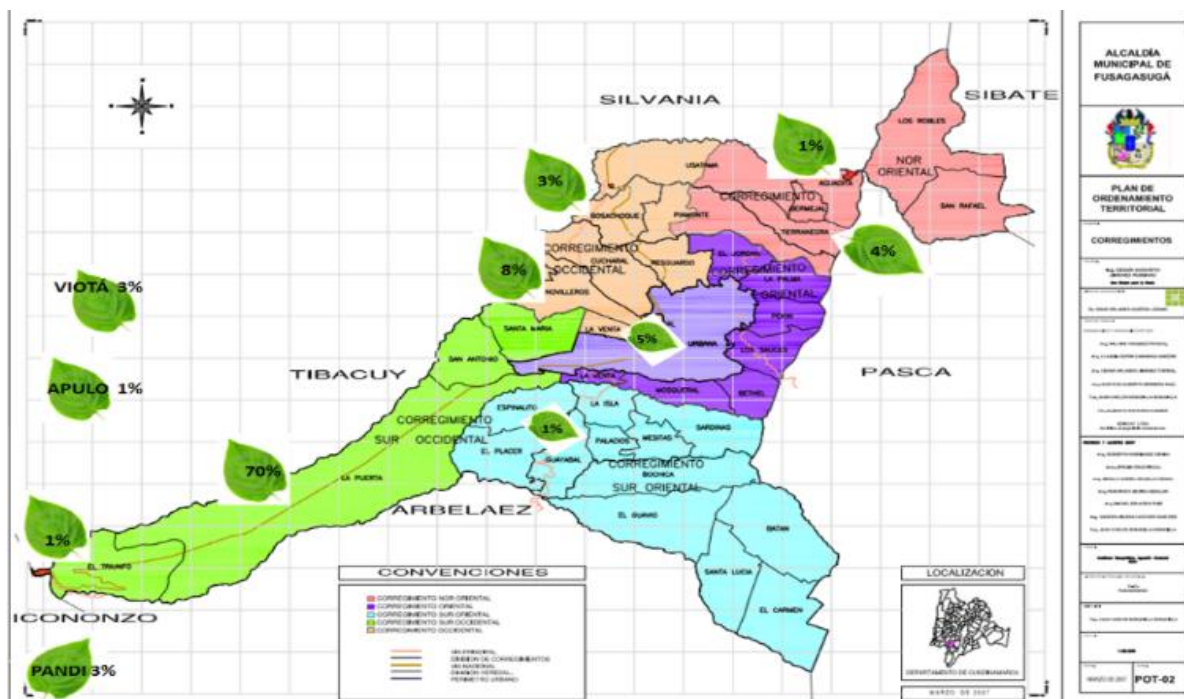


Figura 2. Mapa ubicación asociados ASOVIZ

Fuente: Alcaldía de Fusagasugá. (20015). Recuperado de: http://www.fusagasuga-cundinamarca.gov.co/37594;file:///C:/Users/Dell/Desktop/02_CORREGIMIENTOS.pdf.

Los principales productos de las Unidades productivas que la conforman, basados en un inventario realizado a algunos miembros de la Asociación, se pueden clasificar así:

Tabla 1: Resumen plantas producidas por ASOVIZ

Plantas Ornamentales

Frutales

Algunas de las cultivadas:

Anturios, calatea, cayenos, chiflera, crotos, durantas, eliconias, euforbias, mandenvilas, margaritas, orquídeas, rosas, 7 Cueros, amarantos, azaleas, abuticaba, agaves, agladema, alondrinas, arecas, aromáticas, arundinas, azulinas, bambú, bifloras, bonsay, bore, bromelias, bugambil, cacho de venado, caladio, calateas, chiflera, cinta, corosandra, cortina china, diosmas, heliconias, espárragos, estrellitas, eugenias, ficus, filoendro, gardenias, helechos, hortensias, jade, jazmin, lenguas de suegra, lino, lirioppe, mandevilla, medalla, millonaria, ponsetias, sábila, suculentas, tangos, veraneras, yinyer, sándalos.

Fuente: Los autores

Algunos de los cultivados:

Achote, aguacate, arazá, borjój, brevos, caladios, chirimoya, cítricos, feijoa, granadilla, grosella, guanabano, guayabo, macadamia, mango, moringa, níspero, papayo, tamarindo, tomate, uva, zapote.

Forestales:

Guaduas, cageto, alisos, robles, acacias, oiti, ceibas, gualanday, cámbulos, guayacanes, ocobos, tulipanes, urapanes, chicalas, guamos, pinos, palmas

4.2 Marco Histórico

Martínez (2011) afirma, que el acontecer de la agricultura viverista en la provincia de Sumapaz ha permanecido incipiente, a pesar que históricamente y geográficamente es propicia para la siembra de innumerables productos de alimentación, ornato e incluso medicinal y es en este último por la cual se dio a conocer en el contexto de nuestro país, de acuerdo a algunos historiadores la región y en especial Fusagasugá era un sitio de pobreza, no se tenía la presencia de metales preciosos lo que en la época de la conquista lo hubiese hecho atractivo, era una región de asentamientos indígenas y la importancia se remontaba a su naturaleza y ubicación.

Como medidas de las Reformas Borbónicas hechas por el virreinato de la época que buscaba establecer tributos de todo tipo de asentamientos tanto de blancos, mestizos e indios, en los años 1775 y 1776 se ordenó una visita que realizó el fiscal Francisco Antonio Moreno y Escandón, que terminó con el desplazamiento de los indígenas a la zona de Pasca, lo cual generó de alguna forma la pérdida de identidad de la región y el comienzo de conflictos entre estos grupos por el respeto de sus derechos.

En 1783 y 1784 Antonio de la Torre y Miranda informa a José Celestino Mutis de la existencia de Quina Naranjada en la Provincia del Sumapaz, lo que despertó un especial interés en los científicos de aquellos años sobre esta planta, a tal punto de realizar una gran explotación y exportación hacia Europa, otro intelectual, Jorge Tadeo Lozano se motivó a adquirir una propiedad en el sector conocido hoy día como Chinauta, para seguir con estos fines de investigación, propiedad que sirvió de hospedaje por algunas temporadas a Francisco Antonio Zea y Antonio Nariño que buscaban realizar también estudios sobre la Quina.

Las malas prácticas de agricultura terminaron por la erradicación total de la quina hacia mediados del siglo XIX, los grupos existentes permanecieron produciendo algunos otros productos de consumo para subsistir, pues Fusagasugá se consolidó como punto estratégico de comercio y lugar apetecido por hacendados e inversionistas bogotanos, lo que conllevó a traer la siembra de café, el cual logró difundirse por gran parte del Sumapaz, esta riqueza cafetera trajo consigo una mejor situación social y económica para este sector del país a pesar de los conflictos por el manejo y adjudicación de tierras que pasaba por encima de los derechos de los individuos que originalmente habitaron la región. Sin embargo el café permite al Sumapaz ser reconocida a nivel nacional e internacional y hacia el año de 1895 establece a Fusagasugá como capital de esta provincia, años después se realizan cambios fundamentales en el sector urbano, la aparición de servicios públicos como la energía, el acueducto y algunos puntos de telefonía. Es en esta época de los años veinte que en Fusagasugá surgen las actividades del cultivo de flores, en la Finca Luxemburgo y en los años cincuenta en la Finca de la Señora Bertha de Ospina (esposa del Ex presidente Mariano Ospina Pérez) quien trajo la idea de lo que se conoce como vivero, luego de este momento el cultivo de café disminuyó, se realizan otras clases de cultivos agrícolas, un crecimiento urbanístico acelerado de la ciudad y la aparición de diferentes actividades económicas producto de turismo.

El reconocer que la Provincia del Sumapaz y en especial su capital Fusagasugá son un icono de gran vegetación y excelente clima para el descanso y esparcimiento natural, los cultivadores de plantas no han dejado perder su legado de contribuir con el embellecimiento de las flores y plantas ornamentales, de ser partícipes en los cultivos de árboles frutales y forestales, que contribuyen con la alimentación y protección ambiental del país, a pesar de esto su reconocimiento como actividad económica no está totalmente definida en el sector agrícola. Por

otro lado en la ciudad de Fusagasugá mediante el Acuerdo Municipal 24 del 2 de septiembre de 1985, se creó el Festival Floral con el ánimo de aumentar el turismo, reunir a toda clase de viveristas dueños de floristerías y jardineros del municipio, crear un concurso de jardines exteriores y de esta forma darle relevancia al título de Ciudad Jardín. (p.25-66)

4.3 Marco Geográfico

La provincial del Sumapaz, está localizada al sur del departamento de Cundinamarca, su capital Fusagasugá. Los municipios que la integran son: Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá, Granada, Pandí, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy y Venecia. Limita al norte con las provincias de Tequendama y Soacha, al sur con el departamento del Tolima, al oriente con Bogotá y al occidente con la provincia del Alto Magdalena.

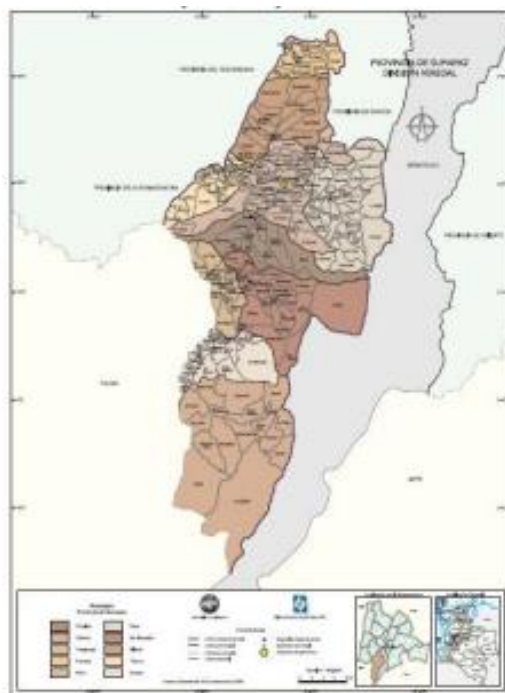


Figura 3. Mapa Provincia del Sumapaz. Departamento de Cundinamarca.
Fuente: Mapa provincia del Sumapaz, atlas de Cundinamarca, secretaria de planeación. (2007).

De acuerdo a proyecciones del DANE, para el año 2013 tiene una población de 138.267 habitantes, posee población rural de 65,7% y urbana del 34,3%. Sus cultivos permanentes son mora, uchuva, granadilla, gulupa y tomate de árbol, cosecha cultivos transitorios de papa, arveja, habichuela y tomate. Sus actividades económicas predominantes son la avicultura, porcinas y ganaderas distintas al ordeño.

Es un territorio con una diversa riqueza natural con una ubicación ventajosa, con alturas entre 500 metros sobre el nivel del mar, en Boquerón, hasta 3.050 metros en el cerro del Minoral. Con amplia gama de relieve, que le permite poseer cuatro de los cinco pisos térmicos: cálido, templado, frío y páramo. Martínez (2011). Posee afluentes del río Chocho, Negro con la quebrada Legía, también cuenta con los ríos Pilar y San Juan. Gobernación de Cundinamarca. Análisis de Situación de Salud con el Modelo de los Determinantes Sociales de Salud (2013)

4.4 Marco Conceptual

- Administración: Para Chiavenato (1999), es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

- Asociación: Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada. Real Academia Española (2016)

- Economía solidaria: “La economía solidaria o economía de solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo”. (Razeto Migliaro).

- Viverista: Persona que se dedica a la industria y comercio de simientes y plántones o que cuida de un vivero. Real Academia Española (2016)

- Vivero: Terreno donde se trasplanta desde la almaciga los árboles pequeños, para transponerlos, después de criarlos a su lugar definitivo. Real Academia Española (2016)

- Cadena de valor: la cadena de valor es un modelo gráfico que describe las actividades que componen los procesos de una organización, permitiendo generar valor a la empresa y a los componentes que lo integran. Porter (2008)

- Stakeholders: Agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave, que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización. El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman (1983) y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

- Diagnóstico: Resultado que se arroja después de hacer un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto, reflejando la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento. Real Academia Española (2016)

- Modelo organizacional: Estructura, puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Aspecto fundamental de la organización y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello. Munch (2005).

- DOFA: La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. De Gerencia.Com (2015)

- Ambiente Organizacional: es el contexto externo (humano, social, político y económico) que involucra externamente una organización. El ambiente se constituye por las otras

organizaciones que forman la sociedad. (Rojas. Diccionario técnico de palabras y conceptos para administradores de empresas)

- Estructura: es el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. En administración, la estructura corresponde a la forma como las organizaciones están organizadas. (Rojas. Diccionario técnico de palabras y conceptos para administradores de empresas)
- Estructura organizacional : Según la Enciclopedia Financiera, es el conjunto de áreas y unidades organizacionales interrelacionadas entre sí, a través de canales de comunicación, instancias de coordinación interna y procesos establecidos por una entidad, para cumplir con sus objetivos. La estructura organizacional se refleja en el Manual de Organización y Funciones, Organigrama y el Manual de Procesos.
- Planeación estratégica: En gerencia.com, (2010), es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- Manual: Recopilación en forma de texto que recoge de forma detallada las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad. Real Academia Española (2016)

- Análisis del cargo: Heinz (2012) Consiste en elaborar una lista detallada de las obligaciones derivadas de un empleo determinado y de las competencias que requiere. Es una indicación de lo que debe hacer el trabajador, de cómo debe hacerlo, del motivo por el cual se debe hacer y de la competencia necesaria para ello. El análisis también puede incluir elementos relativos a las herramientas y la maquinaria utilizada.

- Capacitación: Corresponde a los “métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología, hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos”. Gerencie.com, (2008).

- Condiciones de trabajo: Factores que determinan las circunstancias en que el trabajador desempeña su labor. Incluye horas de trabajo, la organización del trabajo, el contenido del empleo, la protección y seguridad del trabajador. Blog Recursos humanos (2007)

- Cultura organizacional: Gordón. (1997). Conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones

- Contabilidad: En Gerencie.com (2013), puede definirse como una ciencia instrumental que se ocupa de sistematizar y generalizar los métodos contables, al tiempo que investiga la consecución de otros nuevos. Es una ciencia instrumental porque el objeto de su estudio consiste en instrumentos o métodos. La ciencia de la contabilidad se dirige a la construcción de un cuerpo metodológico, que proporcione una herramienta de análisis a otras ciencias, particularmente la economía de la empresa.

- NIIF: En gerencie.com (2012), las Normas Internacionales de Información Financiera corresponden a un conjunto de únicas de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados, que requieren que los estados financieros contengan información comparable, transparente y de alta calidad, que ayude a los inversionistas, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas. Son basadas mayormente en principio y no en reglas, lo cual incrementa el juicio profesional que debe utilizar la gerencia y el financiero de la entidad. Las NIIF no están diseñadas para realizar reportes impositivos, por lo que se hace necesario que las autoridades tributarias del país dejen claramente las bases sobre las cuales una entidad debe calcular su impuesto sobre las ganancias y los valores patrimoniales por las cuales debe declarar sus activos y pasivos.

- Estados Financieros: En Gestipolis (2016), los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en sus actividades a lo largo del período. Los estados financieros básicos son: Balance general, Estado de resultados,

Estado de cambios en el patrimonio, Estado de cambios en la situación financiera (origen y aplicación de fondos), Estado de flujos de efectivo.

- Planta ornamental: Vegetales que se utilizan en la decoración, con la intención de adornar o embellecer un espacio. Son plantas que se cultivan con una finalidad estética. Pérez y Gardey. (2011)

- Árboles frutales: Cualquier árbol productor de frutas, estructuras formadas por el óvulo maduro de una flor que contiene una o más semillas. Sin embargo, ya que todas las plantas con flores producen frutos, el término usado en horticultura designa a los árboles que proveen frutas como alimento del ser humano. Pérez y Gardey. (2011)

4.5 Marco teórico

4.5.1 Asociatividad.

Según Rosales (1997) la Asociatividad es un “Mecanismo de cooperación entre PYME’s, en donde cada participante, decide participar con otros para la búsqueda de un objetivo común.”

Dini (2004), indica que la metodología de promoción de las actividades asociativas sugiere poner especial atención en algunas características de operación de los proyectos:

- a. Es imprescindible la participación de los empresarios en todas las fases de los proyectos, a fin de asegurar que las iniciativas resulten pertinentes. Asimismo, se precisa que, en el caso de los proyectos de redes empresariales, la institución promotora debe establecer vínculos con las empresas que estén interesadas en desarrollar un negocio colectivo en los proyectos de desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos.

- b. Para estimular el interés de los empresarios para asociarse, es necesario poner énfasis en los beneficios tangibles que se pueden lograr en el corto tiempo. Los resultados más significativos son aquellos en los que se han obtenido importantes cambios de las prácticas, organización y tecnología que las empresas han introducido.

- c. El desarrollo de vínculos de confianza se logra paulatinamente a través de la ejecución de acciones conjuntas entre las empresas; para ello es necesario que los empresarios expliquen y verifiquen el logro de resultados mediante indicadores que permitan medir los avances (calendario de metas).

- d. Es necesario tener un horizonte de planificación: este podría tener una duración de 3 a 5 años, en los que se evaluarán la puesta en marcha y la consolidación de las estrategias de desarrollo logradas.

- e. Las estrategias para alcanzar la sostenibilidad de los proyectos son claves para el éxito de la asociatividad.

La Asociatividad, Rosales (1997) , constituye uno de los caminos posibles para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; y no sólo para lograr la supervivencia en unos mercados cada vez más abiertos a la competencia, sino rescatar formas alternativas de riqueza y equidad para este sector a través de la cooperación.

Perego (2003) en su libro Competitividad a partir de los agrupamientos industriales explica y contextualiza de forma muy clara el término de asociatividad como se muestra a continuación:

4.5.1.1 La asociatividad como estrategia competitiva.

Entenderemos por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del

tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyME. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

4.5.1.2 Etapas del proceso asociativo.

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases:

- a. Etapa de gestación: Inicio de acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.
- b. Etapa de estructuración: se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.
- c. Etapa de madurez: definición de la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar.
- d. Etapa productiva o de gestión: acciones para la obtención de los resultados esperados.

- e. Etapa de declinación: comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativo.

4.5.1.3 Ventajas de asociarse.

- La cooperación entre organizaciones puede contribuir a resolver problemas o superar debilidades que éstas tienen al verse en un mercado cada vez más cambiante.
- Combina fortalezas y capacidades que aportan al desarrollo de un sector productivo.
- Alcanzar economía de escalas.
- Permite aumentar la capacidad de respuesta y ser más flexibles a los cambios de la demanda de los mercados.
- Difusión de la innovación a través del intercambio de conocimientos y experiencias, acelerando su proceso de aprendizaje.
- Obtención de mayor poder de negociación y conocimientos en materia de técnicas de promoción y comercialización, incrementando la producción.
- Acceso a tecnologías que puedan mejorar los procesos, aumentando con ello la productividad.

- Hace más fácil la obtención del financiamiento necesario para llevar a cabo el desarrollo de la red.

4.5.1.4 Formas de organizaciones asociativas

- Cadena productiva: interacción entre diversos participantes, en la producción de bienes o servicios desde la fabricación hasta el consumo.
- Red empresarial: alianza estratégica entre un grupo de empresas independientes, que se unen para alcanzar objetivos comunes.
- Red empresarial vertical: empresas que se sitúan en posiciones distintas de la cadena productiva, para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener individualmente.
- Red empresarial horizontal: empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, las cuales se cooperan unas con otras.
- Alianza estratégica: acuerdos, por medio de los cuales, empresas comparten autoridad administrativa, establecen relaciones sociales y una posición conjunta.
- Clúster: concentración geográfica y sectorial de empresas que generan capacidad de innovación y conocimiento especializado.

- Prodes: lugar de reflexión y acción de empresarios de la misma rama productiva y de una misma zona, para: intercambio de información relevante sobre sus empresas; identificar problemas comunes; buscar conjuntamente fórmulas de solución; analizar las medidas gubernamentales; identificar oportunidades y métodos para aprovecharlas.

4.5.1.5 Por que asociarse.

La asociatividad tiende a consolidarse como una excelente opción para incrementar la competitividad de las empresas. Son muchas y de gran valor las razones por las cuales las empresas se vinculan a procesos asociativos:

- Para reducir costos
- Para incrementar capacidad de producción
- Para establecer canales propios de mercadeo y comercialización
- Para establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas
- Para fortalecer la capacidad de negociación
- Para complementar recursos, esfuerzos y potencialidades
- Para competir mejor

Al emprender procesos asociativos es necesario considerar algunos aspectos principales para el adecuado desarrollo del proceso:

- Perfil del líder

Es importante resaltar como factor de éxito, la correcta selección del perfil del líder de la cadena productiva o cluster. Su visión y claridad en el esquema de trabajo permitirá realizar avances y conseguir resultados en beneficio de los empresarios. Entre algunas de las características sugeridas para el perfil del líder promotor de asociatividad están: las competencias en resolución de conflictos y trabajo en equipo, negociación, gestión y evaluación de proyectos, y conocimiento sectorial de experiencias asociativas.

- Diagnósticos

Los diagnósticos son un elemento importante y útil dentro de un proyecto de asociatividad empresarial, pues permiten establecer la situación de las empresas y de un potencial conglomerado en aspectos como: nivel de compromiso de quienes pueden integrarse a proyecto asociativo; expectativas, intereses y necesidades de las empresas desde la perspectiva de mercados objetivo; potencialidad de las empresas en materia productiva y nivel de estandarización de procesos, productos o servicios; grado de avance en materia asociativa; ambiente de confianza entre los integrantes de un grupo asociativo; grado de relacionamiento de una red empresarial con sus diversos grupos de interés.

- Formalización

Una vez se haya realizado el diagnóstico y el grupo asociado inicia su trabajo conjunto, se hacen necesario involucrar algunos elementos de formalización del grupo, con los que se establezcan reglas claras y se definan protocolos de rendimiento.

- Gestión de proyectos

Los procesos asociativos deben generar acciones y proyectos a corto, mediano y largo plazo con el ánimo de despertar el entusiasmo y la participación activa de las empresas. No todas las empresas que participan en un emprendimiento asociativo, permanecen hasta el final del proceso.

- Indicadores

La definición de indicadores es clave, pues permite en toda actividad, proyecto o programa, medir y evaluar los resultados (intermedios, finales y posteriores) que impulsan el cumplimiento de los objetivos planteados. Estos deben ser definidos por el grupo de empresas, con ayuda del líder o alguna entidad facilitadora con experiencia en metodologías de formulación colectiva de indicadores.

Los indicadores se expresan en términos cualitativos cuando se quiere hacer la descripción de los aprendizajes y logros generados, y en términos cuantitativos cuando se quiere expresar de una forma numérica el nivel o el avance respecto al tiempo.

- Financiación

Los proyectos y el plan de acción deben contar con un esquema de financiación y esto, al igual que su clasificación a corto, mediano y largo plazo es proporcional al nivel de gestión de recursos que se requiere. Por su parte, las acciones de corto plazo pueden ser asumidas por el empresario de una manera directa, mientras que para proyectos de mayor inversión, es posible compartir el riesgo con otras empresas y algunas instituciones de apoyo.

4.5.1.6 Asociatividad en Colombia.

Según la experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá, en la promoción, el impulso y apoyo a la conformación de proyectos asociativos, plasmada en el libro *Asociatividad empresarial en Colombia* en septiembre de 2005, la asociatividad empresarial es un proceso mediante el cual un grupo de empresas deciden trabajar juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo, organizacional y comercial. Está ligada estrechamente a la razón de ser de toda empresa: ganar la preferencia de los consumidores, generar ingresos por encima de los costos, ser rentable y ser perdurable. La asociatividad empresarial tiene sentido si y solo si contribuye a que cada una de las empresas vinculadas logren obtener mejores resultados. Valencia y Muñoz (2005).

Según Juan Gonzalo Castellanos en su artículo “La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos” se analizan los impactos que tienen las acciones que se realizan conjuntamente en un clúster, en el lapso de cierto tiempo; que son las siguientes:



Figura 4. Beneficios de la Asociatividad en la línea del tiempo.

Fuente: Tassef (2003) Methods for Assessing the Economic Impacts of Government R&D. Planning Report 03- 1.

En la figura anterior se observa que a corto plazo los beneficios son para los participantes del clúster, a mediano y largo plazo no solo impacta a los participantes del clúster, sino también a la sociedad y la economía en general.

En este artículo también se expresa que la política puede ser un incentivo para crear redes de colaboración y asociaciones entre empresas del mismo sector por los beneficios a los que se puedan hacer acreedoras. Castellanos, J. G. (2010).

4.5.2 Administración:

Desde el siglo XX la administración se convirtió en una ciencia, cuyo creador Frederick Winslow Taylor, postula los principios, enfoques y teorías (escuelas de administración) que prepararon a las empresas para volverse multinacionales y dar los primeros pasos hacia la globalización.

Munch (2010), resalta que Frederick Winslow Taylor expresó que “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para la empresa y la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”. En la actualidad numerosos autores coinciden en definir administración bajo los mismos preceptos: el logro de objetivos mediante el trabajo ajeno.

Chiavenato (1997) “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades diseñadas por cada una de las áreas que conforma la empresa, a fin de cumplir con los objetivos, estrategia, misión y visión de la misma, mediante la ejecución de las labores asignadas a cada uno de los colaboradores”.

Da Silva (2007). “La administración es un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.”

Chiavenato (1997), La palabra “Administración” significa servir y describe la función de prestar un servicio en particular bajo las instrucciones de otro y “La tarea básica de la administración es lograr realizar las actividades con la participación de las personas” .

4.5.2.1 Generalidades de la Administración

Se debe tomar la administración como una disciplina que abarca las instituciones públicas y privadas y se apoya en ciencias sociales como la sociología, la psicología, el derecho, la

economía y la antropología, quienes estudian y ubican al ser humano en sociedad como ente responsable ante la empresa, la familia y el estado.

La ciencia administrativa también se fundamenta en otras ciencias como la matemática y otras disciplinas técnicas como la ingeniería industrial, la contabilidad, la informática y las telecomunicaciones.

- **Proceso Administrativo**

Para Chiavenato (1997), No existe una única forma correcta de administrar, sin embargo, todos los estudiosos de la administración, vista como una ciencia, coinciden en que se deben desarrollar una serie de funciones que promueven la competitividad y faciliten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las funciones a ejecutar durante el proceso administrativo son:

- **Planeación:** en este proceso se identifican los escenarios futuros en los cuales se encontrará la empresa, se establece hacia donde se quiere dirigir la empresa, se fijan los estándares y capacidades de producción y se elaboran los presupuestos de tal forma que el trabajo diario se ejecute buscando ese fin.
- **Organización:** proceso mediante el cual se diseña la estructura funcional de la compañía, la división del trabajo, las funciones y responsabilidades del recurso humano, la coordinación

entre las diferentes áreas, se establece cómo se deben desarrollar las actividades para lograr los objetivos, se fijan los sistemas de comunicación y los procesos, políticas y procedimientos.

- **Dirección:** proceso de conducir, orientar, tomar decisiones, motivar, comunicar y ejercer el liderazgo necesario para ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional. En este proceso se debe influir en las personas y en sus equipos para que trabajen buscando cumplir las metas establecidas. El directivo también debe solucionar conflictos, cumplir objetivos y desarrollar el talento humano.
- **Control:** proceso donde se evalúan los resultados obtenidos, se miden y corrigen las no conformidades, se prevén los problemas futuros, se detectan los errores y se inicia el proceso de mejoramiento continuo. Todo esto basado en sistemas de información confiables y oportunos, metas claramente establecidas e indicadores de gestión identificados.

4.5.2.2 Teorías Administrativas.

En sus apuntes Stoner (1996), “Las teorías son perspectivas que les sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables”.

- Teoría clásica de la administración Henri Fayol

En la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean ellas órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos, ejecutores de tareas). El micro enfoque individual de cada persona con relación a la tarea, se amplía enormemente en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. Stoner (1996) argumenta que para Fayol, la visión científica de los métodos adecuados de gerencia son resultados satisfactorios, consecuencia natural de la implementación de fundamentos claros de administración de personal y alta gerencia. Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

- a. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
- b. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta o intercambio.
- c. Funciones financieras, relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- e. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- f. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la organización.

Según Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Y es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos

de que ella dispone; en resumen, es asegurar la marcha de las seis funciones básicas. Las funciones universales de la administración son:

- **Planeación:** Implica evaluar el futuro y tomar previsiones en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- **Organización:** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- **Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con los aspectos generales.
- **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades proporcionales adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **Control:** Verifica si todas las etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan. Stoner (1996).
- **Teoría Administrativa según Peter Drucker**

Para Peter Drucker, principal exponente del post-modernismo de los conceptos administrativos es necesario implementar en las organizaciones modelos de gestión,

reconocimiento de la sociedad y conocimiento enfocado al cumplimiento de los objetivos organizacionales de las empresas donde La mejor estructura no garantiza los resultados, ni el rendimiento.

Drucker manifiesta la necesidad que tienen las organizaciones de no tomar como referencia e innovación el futuro, motiva y promueve el mantenimiento y creación de nuevas ideas para el presente. En la concepción actual, Peter Drucker, resalta la insuficiencia del estado como agente de “redención social” y evidencia que sólo la productividad de una nación puede generar equidad entre su pueblo, por tal motivo impone conceptos claves como la privatización y emprendimiento por parte de las organizaciones sin ánimo de lucro ya que aportan en pensamiento y acciones practicas al mejoramiento continuo de las mismas. Drucker (1998).

4.5.2.3 Planeación Estratégica

Martínez (2005), la planeación estratégica es un conjunto de análisis, decisiones y acciones administrativas, basadas en los planes estratégicos elaborados por todos los niveles de la organización para cumplir los objetivos y mantener sus ventajas competitivas.

Estos planes, adicionalmente a que muestran los medios como se van lograr los objetivos, también tienen establecida la forma como se van a implementar, como se van a evaluar y como se van a controlar. En la administración estratégica también se dispone de varios escenarios probables del desenvolvimiento de la compañía en el futuro y estrategias de contingencia.

La planeación estratégica consta de cuatro partes principales, según Wheelen (1998) , como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Etapas de la Planeación estratégica

Etapas	Objetivos
Análisis del medio	Identificar los elementos internos y externos que están afectando y que afectarán a la organización, incluyendo la parte social.
Planificación Estratégica	Establecer los planes a ejecutar en el largo plazo, basados en el análisis FODA realizado durante el análisis del medio.
Implementación estratégica	Desarrollar programas y procedimientos, controlados por un presupuesto, siguiendo las políticas para toma de decisiones e involucrando a los proveedores y clientes.
Evaluación y el control de lo planeado y ejecutado	Evaluar los resultados reales y compararlos con los planeados, para verificar si se cumplen los objetivos corporativos o estratégicos, tomar medidas correctivas, revisar el desempeño de cada área y analizar si hay que plantear nuevas estrategias.

Fuente: Autores

4.5.3 Organización:

Para Munch (2010), una organización es un organismo social (compuesto por personas) que mediante el trabajo en grupo produce bienes y servicios; este organismo regularmente está estructurado con metas fijas, actividades establecidas y operaciones coordinadas que permiten el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según Munch (2010), las organizaciones requieren diferentes tipos de recursos para funcionar:

- El primero es el financiero, que se puede obtener de aportes de los socios, utilidades y préstamos.
- El segundo recurso son los bienes materiales como la materia prima, los equipos, incluyendo las herramientas de mantenimiento.
- El tercer recurso es el humano, regularmente considerado el más importante ya que es el más difícil de reemplazar debido a la individualidad de cada persona.
- El cuarto recurso es el tecnológico, el cual incluye sistemas informáticos, conocimientos, técnicas procedimientos y métodos de trabajo.
- El quinto recurso están los procedimientos administrativos que son aquellos que permiten organizar, coordinar y controlar los demás recursos.

Las organizaciones están compuestas por áreas funcionales o de actividad, las cuales muestran la división del trabajo y la forma como se realizan las labores en la empresa. Las áreas funcionales son creadas dependiendo el tipo y el tamaño de la organización, sin embargo en general se tienen: producción, finanzas, materiales y suministros, comercial o mercadotecnia, recursos humanos, tecnología, proyectos, mantenimiento, control de calidad, logística y auditoría.

Externamente a la organización, pero directamente relacionada con ella, se encuentran los clientes, los competidores, los proveedores, los reguladores y los socios estratégicos, quienes

constituyen el entorno externo o de tareas y se encuentra el macroentorno, que está constituido por el entorno económico, político, legal, sociocultural, internacional y tecnológico.

En los últimos años del siglo XX y principios del siglo XXI, las organizaciones se han ido adaptando a un mundo globalizado y por tanto con muchos más consumidores, que bajo ningún aspecto pueden recibir un producto defectuoso. Estas adaptaciones se basan en la administración total de la calidad.

Estas nuevas tendencias de las escuelas administrativas pueden tomar diferentes enfoques, dependiendo del tipo de compañía y del momento histórico. Algunas son:

- Administración estratégica: que se basa en conocer las ventajas y las debilidades de la organización para poder enfrentar la competencia.
- Administración por valores: que se basa en transmitir los valores organizacionales a cada uno de los empleados.
- Administración del conocimiento: Munch (2010), cuyo objetivo es recopilar todas las experiencias, habilidades y conocimientos del capital humano de la empresa con el propósito de que éstos perduren independientemente de la rotación de personal”.
- Reingeniería: propuesta por Michael Hammer y James Champy, que se basa en rediseñar radicalmente todos los procesos de la empresa para sacar el mayor provecho al talento humano y a la planta física, rompiendo esquemas que posiblemente tienen estancada la organización, y el empowerment, donde el líder delega autoridad a sus empleados, permitiéndoles tomar decisiones ya que previamente ellos han mostrado que tienen las habilidades, el conocimiento y la responsabilidad para hacerlo. Empowerment (2015).

- **Benchmarking:** también es considerado una nueva tendencia en la cual se comparan los productos, los procesos, la planta física y el tamaño de la organización con las mejores compañías del sector, es decir su competencia directa.
- **Excelencia Organizacional:** enfoque creado por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman en 1982, quienes recomiendan resolver los problemas rápidamente, conocer al cliente, ser innovadores, valorar los empleados y respetar los principios y valores de la compañía.

4.5.3.1 Modelo Organizacional

Según el aporte de Munch (2005). Es toda estructura, cargos y funciones, comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc.

La importancia de usar un modelo organizacional está en su capacidad de:

- Ayudar a estructurar el abordaje de problemas, mejoras o eventos.
- Proporcionar un marco para la comunicación de los cambios y las transiciones.
- Dar al proceso de diseño un lenguaje y vocabulario comunes.
- Aclarar y ayudar a resolver temas relacionados con el diseño.
- Ilustrar interacciones, interdependencias y alineamientos.

Los modelos organizativos permiten establecer niveles jerárquicos, establecidos de forma oficial por quienes tienen el poder estratégico dentro de una organización.

En toda estructura organizativa se puede distinguir entre unidades de línea y unidades staff ambos tipos están formadas por departamentos o, por individuos que ocupan puestos de trabajo.

Los sujetos de línea realizan la actividad de la entidad (la que constituye su objeto social); siguen un principio de unidad de mando, es decir, cada persona recibe órdenes de un único jefe, éste puede mandar sobre otros.

El staff lo integra personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que les asesoran o apoyan.

- Modelo Jerárquico

Basado en la autoridad de la línea de mando. García (2016), los mandos superiores dan las ordenes a las demás personas que se desprenden de el en el organigramas, son en sentido descendente hasta llegar a los niveles más bajos.

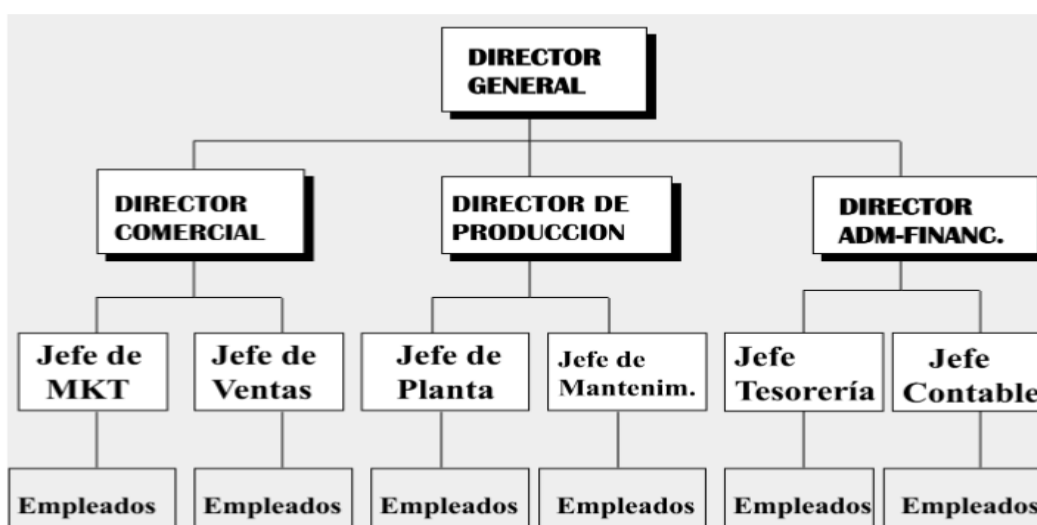


Figura 5. Modelo Jerárquico.

Fuente: Modelo organizativo.

http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales

- Modelo Funcional

Se caracterizan por la utilización de departamentos, estructurados por áreas. García (2016), es adecuado para aquellas empresas donde la división funcional sea muy representativa, es decir, basara su organización en la especialización que cada persona posee.

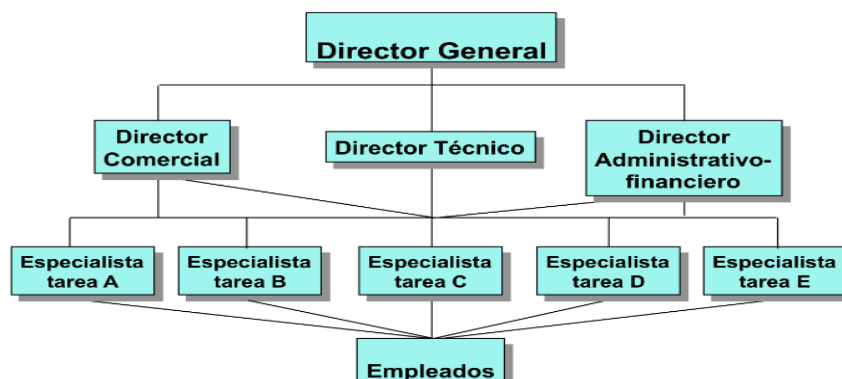


Figura 6. Modelo Funcional.

Fuente: Modelo organizativo.

http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales

- Modelo Mixto

García (2016), integra los dos modelos anteriores. Mantiene una estructura central jerárquica, pero aplicando más especialización.



Figura 7. Modelo Mixto.

Fuente: Modelo organizativo.

http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales

García (2016), otros modelos son:

- Modelo Territorial

Es un modelo en el que el criterio básico de agrupación de funciones y responsabilidades es geográfico.

- Modelo Divisional

La división de funciones y/o responsabilidades es el de los diferentes productos y servicios que se ofrecen.

- Modelo por Clientes

Asignación de responsabilidades, teniendo en cuenta el conocimiento del cliente y la atención a sus necesidades.

- Modelo Matricial

Modelo de gran flexibilidad que no cumple el principio de mando único y que implica gran coordinación entre las áreas funcionales.

4.5.4 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico : “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento

sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera”.

(Cummings, Thomas y Worley, Christopher G., 2007,83.)

Otra definición se puede citar así: “es el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”. (Cummings, Thomas y Worley, Christopher G., 2007,83.)

En el desarrollo organizacional el diagnóstico tiene una aplicación mayor que el modelo médico. Es una actividad de colaboración entre los empleados y el especialista, a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir. Se presta a diferentes aplicaciones: descubrir las causas de un problema específico, concentrarse en entender los procesos eficientes o en determinar el funcionamiento global de la compañía o departamento, con el propósito de detectar áreas susceptibles de desarrollo. En fin ofrece un conocimiento sistemático de la compañía para diseñar una intervención adecuada que resuelva los problemas y aumente la eficiencia. (Cummings, Thomas y Worley, Christopher G., 2007,84.)

En términos muy sencillos se define el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que se ha llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste es lo que se llama diagnóstico. (Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004, 24)

4.5.4.1 Modelos de diagnósticos

- El Modelo 1-2

Es frecuente encontrar que las empresas desarrollan sus esquemas de gestión siguiendo un modelo que, en general, comienza por definir las metas u objetivos organizacionales en el corto plazo (regularmente un año) y, los hacen sinónimos de estrategia. A partir de este patrón, que se puede denominar Modelo 1-2, se hacen seguimientos de sus logros a través de la contabilidad tradicional, esto es, mirando su estado de resultados mes a mes y corrigiendo el rumbo, si en particular la facturación cae.

Si bien este modelo tiene la ventaja aparente de ser no complicado y rápido, las desventajas pueden ser mayores ya que al desconocer los aspectos problemáticos relacionados con el sector o que son resultantes de la misma forma de operar la organización, quien toma las decisiones puede tener un gran margen de error en sus resultados. (Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004, 44)

- **Modelo tradicional DOFA**

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto actores externos (amenazas y oportunidades) como internos (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión. (Arizabaleta, Elizabeth Vidal, 2004, 45)

El procedimiento comúnmente usado para construir una matriz DOFA, es el siguiente:

- Auditoría externa: Los miembros de la organización hacen una lista de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, aquí se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, medioambientales, etc.
- Auditoría interna: Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales. (Área financiera, humana, planeación, etc.) o en forma general de la organización.

4.5.5 Finanzas:

Las finanzas según Lawrence y Gitman (2012), se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las finanzas influyen directamente en las decisiones de inversión, ahorro, generación de utilidades y reinversión de ganancias entre otros.

Ahora bien, para poder realizar un análisis juicioso de las finanzas es necesario contar con la información que es generada por la contabilidad en las empresas. En Colombia la contabilidad es reglamentada bajo las NIIF en la ley 1314 de 2009, por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables para vigilar su cumplimiento. En la presente ley en julio de 2012, se sugirió la clasificación por grupos para la aplicación de normas, de donde surgen los decretos con las normas aplicables:

- Grupo 1 (decreto 2784, diciembre de 2012)
- Grupo 3 (decreto 2706, diciembre de 2012)
- Grupo 2 (decreto 3022, diciembre de 2013)

La clasificación de los grupos dada por la ley se puede resumir con base en el siguiente gráfico realizado por Om-Enlace global:

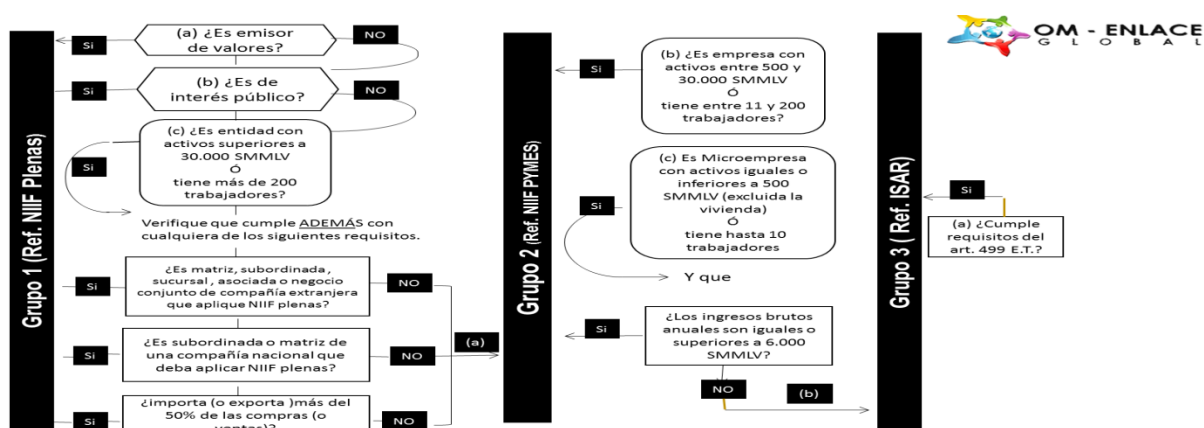


Figura 8. Clasificación por grupos para la aplicación de NIIF en Colombia.
Fuente: Om-Enlace Global (2014)

Para Om-Enlace Global (2014), El objetivo de la presente ley es modernizar la contabilidad del país para poder apoyar la internacionalización de las relaciones económicas del país con el mundo, mejorando así la productividad, comprensibilidad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales o jurídicas.

En la sección 2.4 del decreto 2706 de 2012 y en la 2 del decreto 3022, se especifica que el objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera y el resultado de las operaciones de la microempresa, que sea útil para la toma de decisiones económicas por parte de los usuarios.

Ahora en la sección 2.6 del mismo decreto se expresa que la situación financiera de una microempresa, muestra la relación de activos, pasivos y patrimonio en una fecha específica sobre la que se informa.

El juego completo de estados financieros para una microempresa comprende:

- Un estado de situación financiera
- Un estado de resultados
- Notas a los estados financieros

Para Gitman y Zutter (2012), el balance general es un resumen de la situación financiera para una empresa en un momento determinado. En donde se hace una diferenciación entre los activos y pasivos a corto y largo plazo; para poder realizar análisis de liquidez. En tanto el estado de resultados, muestra un resumen financiero de los resultados de la operación de la empresa durante un periodo determinado.

La sección 3 del decreto 3022 de 2013, cita que los estados financieros presentaran razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. “Presentación razonable, refiere a la representación fiel de los efectos de las transacciones, entre otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la presente norma.”

Con esta información se pueden utilizar diferentes herramientas financieras para la toma de decisiones, como las razones financieras que según Block (2013), se utilizan para evaluar y

ponderar el desempeño operativo de una empresa. La clasificación de las razones financieras puede describirse así:

- Razones de rentabilidad: permite medir la capacidad de la empresa para ganar un rendimiento óptimo sobre las ventas, los activos totales y el capital invertido
- Razones de utilización de activos: con estas se puede medir la velocidad de la rotación de cuentas por cobrar, los inventarios y los activos largo plazo.
- Razones de liquidez: mide la capacidad de la empresa para liquidar sus obligaciones de corto plazo.
- Razones de la utilización de deudas: evalúa la posición inicial de las deudas de la empresa en cuanto a sus activos y generación de utilidades.

4.5.6 Cadena de Valor

Porter (1985), define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que su competencia. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

4.5.6.1 Elementos de la Cadena de Valor

- Las Actividades Primarias: son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias: , como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

4.5.6.2 Actividades de la Cadena de Valor

- Las Actividades Directas: son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- Las Actividades Indirectas: son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

- El Aseguramiento de la Calidad: en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

4.5.6.3 Tipos de Cadena de Valor

Porter (1985), fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar otras cadenas de valor adicionales a la genérica:

Las Cadenas de Valor de los Proveedores, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa. Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las Cadenas de Valor de los Canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las Cadenas de Valor de los Compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

4.6 Marco Legal

4.6.1 Marco jurídico que rige la gestión ambiental de las actividades agrícolas y en particular las empresas comercializadoras de plantas ornamentales y frutales.

Tabla 3. Normas gestión ambiental viveros.

CONSTITUCION POLITICA NACIONAL	
TITULO 2, CAPITULO 3	
De los derechos colectivos y del medio ambiente	
LEY 9 DE 1979	
Código Sanitario Nacional	
DECRETO LEY 2811 DE 1974	
Código de los recursos naturales renovables y protección al medio ambiente.	
LEYES	
Ley 99 de 1993	Creación SINA y MMA. Fundamentos de la política ambiental.
Ley 101 de 1993	Desarrollo agropecuario
Ley 165 de 1994	Biodiversidad
Ley 139 de 1994	Incentivo forestal
Ley 491 de 1999	Seguro ecológico
Ley 357 de 1997	Humedales
Ley 373 de 1997	Uso eficiente y ahorro de agua
Ley 388 de 1997	Ordenamiento territorial
Ley 430 de 1998	Residuos peligrosos
Ley 1333 de 2009	Procedimiento sancionatorio ambiental
DECRETOS Y RESOLUCIONES	
Decreto 1791 de 1996 Minambiente	
Decreto 900 de 1997 Minambiente	
Resolución 1367 de 2000 Minambiente	Sobre bosques y biodiversidad
Resolución 0454 de 2001 Minambiente	
Decreto 02 de 1982 Minsalud	
Decreto 948 de 1995 Minambiente	
Decreto 2107 de 1995 Minambiente	
Resolución 898 de 1995 Minambiente	
Resolución 138 de 1996 de Minsalud	

Resolución 619 de 1997 Minambiente	Sobre aire
Decreto 903 de 1998 Minambiente	
Resolución 68 de 2001 Minambiente	
Decreto 1715 de 1978 Minagricultura	Sobre paisaje
Decreto 605 de 1996 Midesarrollo	Sobre residuos sólidos
Resolución 2309 de 1986 Minsalud	Sobre residuos especiales o peligrosos
Decreto 1594 de 1984 Minsalud	
Decreto 901 de 1997 Minambiente	Sobre vertimientos
Decreto 1541 de 1978 Minagricultura	Sobre vertimientos de agua
Decreto 1594 de 1984 Minsalud	
RESOLUCIONES ICA	
Resolución 492 de 2008 ICA	Sanidad vegetal
Resolución 0970 de marzo del 2010 ICA	Producción, acondicionamiento, importación, exportación, almacenamiento, comercialización y/o uso de semillas para la siembra en el país
Resolución 0264 del 10 de febrero del 2000 ICA	Sobre la sanidad vegetal para las especies de plantas ornamentales.
Resolución 3180 de 2009 ICA	Producción y distribución de material de propagación de frutales en el territorio nacional.
Resolución 4214 de 2014 ICA	Requisitos para el registro de viveros de cítricos.
RESOLUCIONES Y ACUERDOS DE LA CAR	
Acuerdo 10 de 1989 CAR	
Acuerdo 8 de 2000 CAR	Sobre usos del agua
Acuerdo 15 de 2000 CAR	
Acuerdo 33 de 1979 CAR	Sobre usos del suelo
Acuerdo 16 de 1998 CAR	
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA	
NTC – ISO 14001	Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Construcción propia.

4.6.2 Marco jurídico sobre uso de suelo

Plan de Ordenamiento Territorial - Municipio de Fusagasugá. Diagnostico subsistema biofísico. (2014)

La norma no define cómo pueden los viveristas de la ciudad de Fusagasugá hacer uso de su suelo, en qué áreas y en qué condiciones se puede ubicar esta actividad productiva. Solo hace mención a la actividad viverista como una más de las actividades económicas del municipio y con datos desactualizados.

4.6.3 Normas para creación de empresa y asociaciones

Tabla 4. Normas creación de empresas y asociaciones.

CONSTITUCION POLITICA NACIONAL TITULO 2, CAPITULO 1,2 De los derechos, las garantías y deberes. De los derechos sociales, económicos y culturales.	
ARTICULO 38	Derecho de libre Asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
ARTICULO 58	Protección y promoción por parte del estado a las formas asociativas y solidarias de propiedad.
CONSTITUCION POLITICA NACIONAL TITULO 4, CAPITULO 1 De las formas de participación democrática	
ARTUCULO 103	Contribución del estado “a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales ...
CONSTITUCION POLITICA NACIONAL TITULO 12, CAPITULO 1 Del régimen económico y de la hacienda publica	
ARTICULO 333	Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del estado frente a la economía solidaria al plantear que “fortalecerá las organizaciones

	solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”. También se recuerda aquí que “la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”.
LEYES	
Ley 1014 de 26 de enero de 2006	Del fomento a la cultura del emprendimiento
Ley 454 de 1998	Fines y principios de las organizaciones de economía solidaria
Decreto Ley 3743 de 1950	Código sustantivo del trabajo
DECRETOS Y RESOLUCIONES	
Decreto 410 de 1971 Código de Comercio	El numeral 3° del artículo 19 del Código de Comercio, todos los comerciantes deben llevar la contabilidad regular de sus negocios de acuerdo con las prescripciones legales.
Decreto 624 de 1989	Elaboración código tributario

Construcción propia.

4.6.4 Marco Jurídico contable

Tabla 5. *Normas contables.*

LEYES	
Ley 1314 de 2012	Principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.
DECRETOS Y RESOLUCIONES	
Decreto 2784 de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1.
Decreto 2706 de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Decreto 3022 de 2012	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

Construcción propia

5 Metodología

5.1 Tipo de investigación

La medición de la investigación utilizada fue de corte transversal, ya que se analizaron diferentes variables en un momento determinado y no con relación a sus cambios a través del tiempo.

Además se utilizó la investigación descriptiva, ya que según Dankhe (1986), “Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis”, dado lo anterior se describió de modo sistemático las características de cada una de las unidades productivas (viveros) y las de la Asociación, sus situaciones y acontecimientos. No se comprueban hipótesis.

El Método aplicado fue el cuantitativo, por cuanto se midieron las variables, desarrollando un análisis porcentual por cada una y su participación dentro del estudio, realizando mediciones numéricas y conteos, para establecer patrones de comportamiento tanto de la asociación como de cada una de las unidades productivas, que la conforman.

5.2 Caracterización de la población objeto de estudio

En el caso específico de este estudio, se realizó una investigación de campo para la aplicación de un cuestionario de recolección de información, aplicada de manera directa a las unidades productivas de los viveristas miembros de la Asociación ASOVIZ objeto de la investigación. Con una población finita que contiene un universo de 88 asociados activos (con pagos al día y asistencia continua a las reuniones establecidas por la misma).

Para el presente estudio se analizó una muestra de 79 asociados, quienes accedieron voluntariamente a participar de éste, que corresponde al 90% del universo.

5.3 Técnicas empleadas

5.3.1 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas y los instrumentos empleados para recolectar la información de la investigación fueron principalmente:

- Documentación con fuentes secundarias, revisión de estudios antecedentes y documentación necesaria que aporte información para los análisis realizados.

- Observación analítica a las unidades productivas, interpretando actuaciones, comportamientos y hechos de la asociación y de cada uno de los viveros que la conforman, sin intervenir sobre estos o manipularlos.
- Entrevistas a los directivos de la Asociación, para poder analizar y diagnosticar su funcionamiento organizacional.
- Diseño y aplicación del instrumento técnico de valoración aplicado a cada unidad productiva. Este instrumento se realizó con la participación del presidente de la Asociación y los investigadores. Consta de 80 preguntas; con registro de información básica, procesos organizacionales, talento humano, responsabilidad social, financiero y de mercadeo. (ver anexo 1)

5.3.2 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos:

Para el análisis de los resultados obtenidos con las técnicas de recolección de datos, se realizaron los siguientes procedimientos que permitieron examinar de manera detallada el objeto de la investigación:

- Clasificación de la información: se realizó la selección de los datos obtenidos en las encuestas.
- Registro: se plasmó la información ordenadamente en bases de datos para poder procesarla

- Tabulación: con las bases de datos se generaron tablas de frecuencias, para poder realizar cada uno de los análisis.
- Gráficas: se representó en forma gráfica los resultados claves de la investigación, permitiendo realizar análisis más profundos a los mismos.
- Matriz DOFA: Se elaboró una matriz DOFA, para diagnosticar la situación actual de la Asociación, lo que permitió la formulación de las propuestas estratégicas necesarias para la optimización de su proceso administrativo y financiero.

6. Procesamiento de la información

Se aplicó una encuesta con 80 ítems, la cual se puede observar a detalle en el anexo 1. Para el análisis de esta información se agrupó en cinco ejes temáticos, graficando las respuestas más representativas en cada uno de ellos, así mismo se profundizó más adelante en el numeral 6.2.

6.1 Resultados de la encuesta aplicada a las Unidades Productivas miembros de la Asociación

6.1.1 Proceso Organizacional

Preguntas orientadas hacia la organización estratégica de las unidades productivas, misión y fundamentación en valores y principios

Tabla 6. Referencias Dirección Estratégica I

	Claridad sobre la misión de su negocio		Documentado		Fundamentación en principios y valores			Documentados	
	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	
SI	96%	76	15%	12	SI	95%	75	8%	6
NO	4%	3	85%	67	NO	5%	4	92%	73
TOTALES	100%	79	100%	79	TOTALES	100%	79	100%	79

Fuente: esta investigación

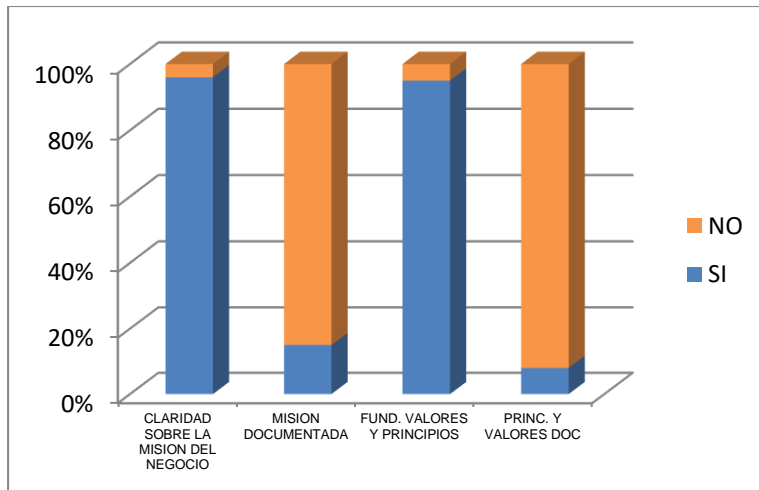


Figura 9. Dirección estratégica 1.

Fuente: Esta investigación

Se evidencia que aunque el 96% de los encuestados responden a tener claridad sobre la misión del negocio, solamente está documentada en un 15%. Lo mismo sucede en cuanto a los valores y principios, los encuestados manifiestan la fundamentación de los mismos en un 95%, con una documentación de éstos de tan solo el 8%. Aquí se puede observar que no existe una estructura organizacional fundamentada.

Tabla 7. Referencias a dirección Estratégica II

Planeación previa		
Respuesta	%	Absoluto
Siempre	59%	47
Algunas veces	37%	29
Nunca	4%	3
TOTALES	100%	79

Fuente: esta investigación

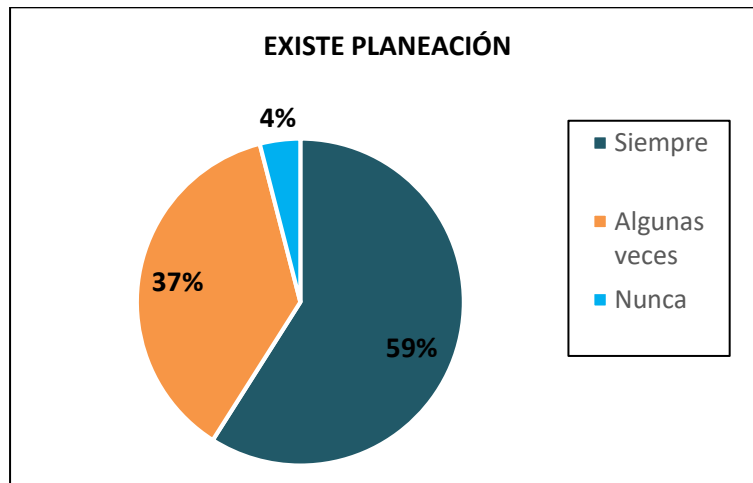


Figura 10. Dirección estratégica 2.

Fuente: Esta investigación

En las respuestas obtenidas se puede evidenciar que existe una planeación previa a las actividades para más del 50% de los encuestados, pero se puede observar que no es estructurada sino empírica.

Preguntas orientadas hacia la legalidad de las unidades productivas, así como a su antigüedad con el negocio.

Tabla 8. *Referencia de Legalidad y Antigüedad*

Antigüedad del vivero		
Respuesta	%	Absoluto
Menor a 1 año	6%	5
1-3 Años	8%	6
3-5 Años	9%	7
5-10 Años	23%	18
Más de 10 Años	54%	43
TOTALES	100%	79

Está Inscrito o posee:	Respuestas
Cámara de Comercio	62
RUT	61
Industria y Comercio	46
Avisos y Tableros	15
Registros Sanitarios	14
Bomberos	21
Seguridad Social	9
Registro de Cuentas	33
Contabilidad	
Normatividad	9
CAR	7

Naturaleza jurídica		
Respuesta	%	Absoluto
Persona Natural	94%	58
Persona Jurídica	6%	4
TOTALES	100%	62

Fuente: esta investigación

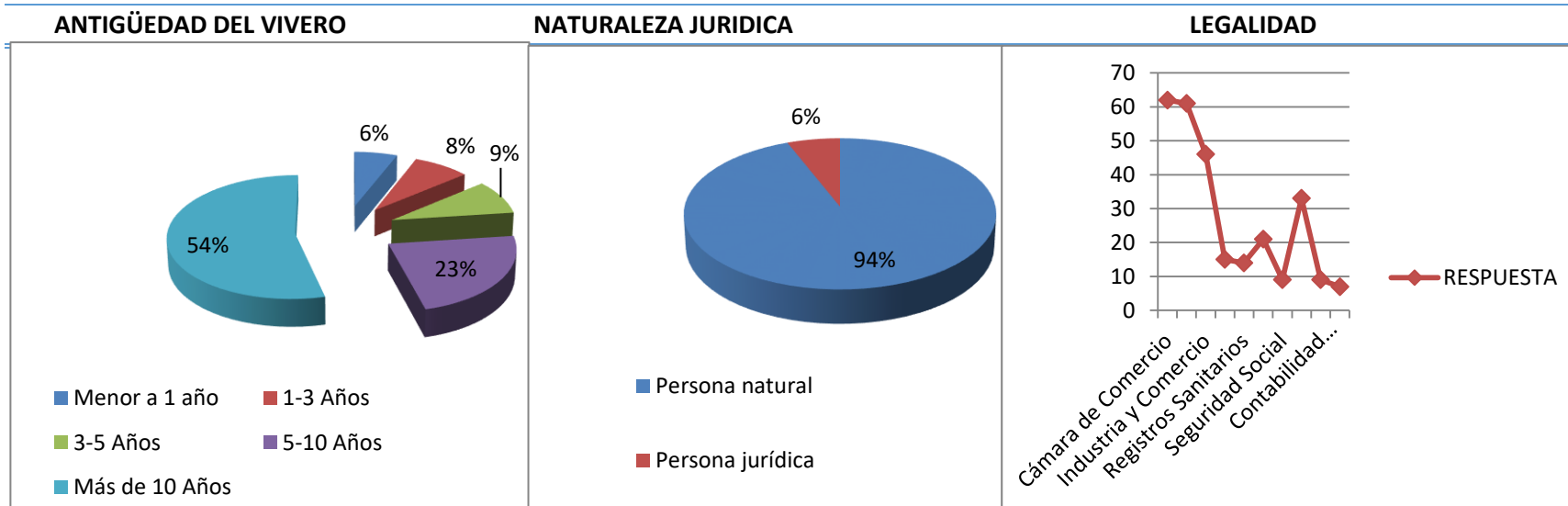


Figura 11. Legalidad y antigüedad.
Fuente: Esta investigación

El 77% de los viveristas tienen una antigüedad mayor a 5 años y tan solo el 6% son nuevos en el negocio. Concluyendo que en la Asociación las unidades productivas tienen permanencia en su actividad.

Frente a la legalidad, 62 unidades productivas se encuentran inscritas a la Cámara de Comercio de Bogotá, 94% registran como persona natural y tan solo el 6% como persona jurídica.

33 casos responden a llevar registros de contabilidad básica y 9 casos con normatividad contable vigente, que a la vez le hace ser cumplidor de la mayoría de los requisitos legales. 61 encuestados cuentan con RUT y 46 con industria y comercio. A pesar de

responder a tener contabilidad con normatividad, al realizar observación adicional se puede detectar que ninguno lleva contabilidad con las NIIF, de acuerdo a la ley 1314 de 2009.

6.1.2 Administración del Talento Humano

Preguntas orientadas hacia la existencia de manual de procedimientos laborales, claridad en las funciones de puesto de trabajo, comunicación con los empleados y pago de prestaciones de ley

Tabla 9. *Referencias Administración del Talento Humano I*

Respuesta	Existencia de manual de funciones		Claridad en las funciones laborales		Comunicación continua		Pago de prestaciones sociales	
	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto
SI	8%	6	81%	64	73%	58	28%	22
NO	92%	73	19%	15	27%	21	72%	57
TOTALES	100%	79	100%	79	100%	79	100%	79

Fuente: esta investigación

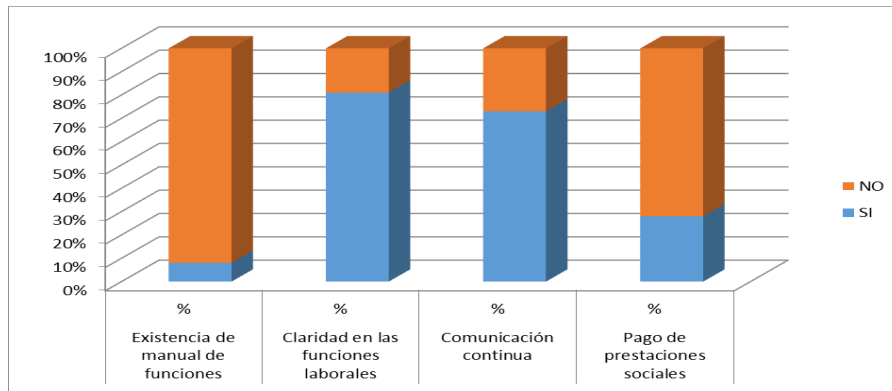


Figura 12. Administración del talento humano I.

Fuente: esta investigación

Se evidencia que no hay especialización de tareas, ni manuales en donde se pueda soportar las funciones o actividades a realizar por los trabajadores, sin embargo el 81% de los encuestados responden a tener conocimiento claro sobre la realización de las tareas, debido a la experiencia en el negocio. Una cifra que necesita atención es la falta de pago de prestaciones legales, puesto que en su mayoría (72%) no cumple con esta obligación.

En las siguientes preguntas se indaga sobre la definición de cargos laborales y la motivación en el trabajo.

Tabla 10. Referencias Administración del Talento Humano II

Respuesta	Existen cargos definidos para sus empleados		Cargos	Respuestas	Respuesta	Ofrece motivación a sus empleados		Tipo de motivación	Respuestas
	%	Absoluto				%	Absoluto		
SI	44%	35	Administrador	29				Económicos	49
NO	56%	44	Operario	20	Siempre	24%	19	Apoyo educativo	3
TOTALES	100%	79	Conductor	5	Algunas veces	61%	48	Apoyo familiar	5
			Secretaria	4	Nunca	15%	12	Tiempo compensatorio	25
			Ingeniero agrónomo	1	TOTALES	100%	79	Otros	21
			Vendedor	1					
			Contratista	1					

Fuente: esta investigación

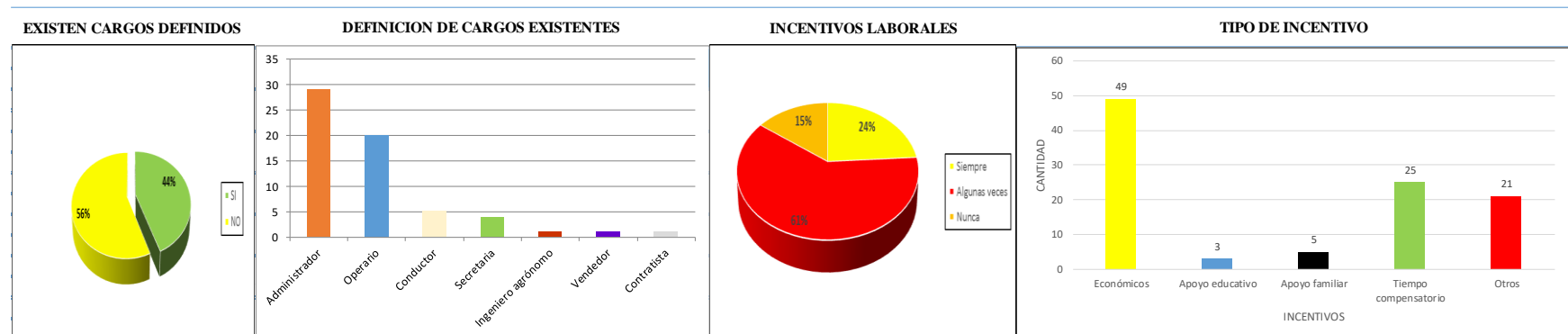


Figura 13. Administración del talento humano II.

Fuente: esta investigación

El 44% de los encuestados tienen cargos definidos en su negocio, de éstos 29 casos cuentan con administrador, 20 con operarios, 5 tienen conductor, 4 secretaria y tan solo 1 cuenta con ingeniero agrónomo, vendedor y contratista.

El 61% de los viveristas proporciona algunas veces incentivos laborales, siempre el 24% y nunca el 15%. Dentro de los tipos de incentivos, los más representativos son los económicos con un 48% de casos, seguido de tiempo compensatorio con un 24% y otros con el 20%, como agasajos, almuerzos y actividades de recreación.

Con estas preguntas se evaluó el proceso de selección de personal y los sueldos promedio de los empleados

Tabla 11. *Referencia Administración del Talento Humano III*

Proceso selección de personal	Casos	Tipo de Contrato	Casos	Sueldo promedio cargos básicos		Sueldo promedio cargos adm.			
				Absoluto	%	Absoluto	%		
Hoja de vida	6	Verbal	67			Menos de 1 SM	33	0	
Referenciados	24	Escrito	21	Menos de 1 SM	6	9%	1 Salario Mínimo	10	13%
Conocimiento y práctica	18	Esporádico	11	1 Salario Mínimo	30	38%	Entre 1 y 2 SM	28	35%
Disponibilidad	1	Permanente	9	Entre 1 y 2 SM	43	53%	Más de 2 SM	4	5%
Entrevista	8	A destajo	19	Más de 2 SM	-	0%	Valor por labor realizada	4	5%
Prueba de campo	17	Fijo	12	TOTALES	79	100%	TOTALES	79	100%

Fuente: esta investigación

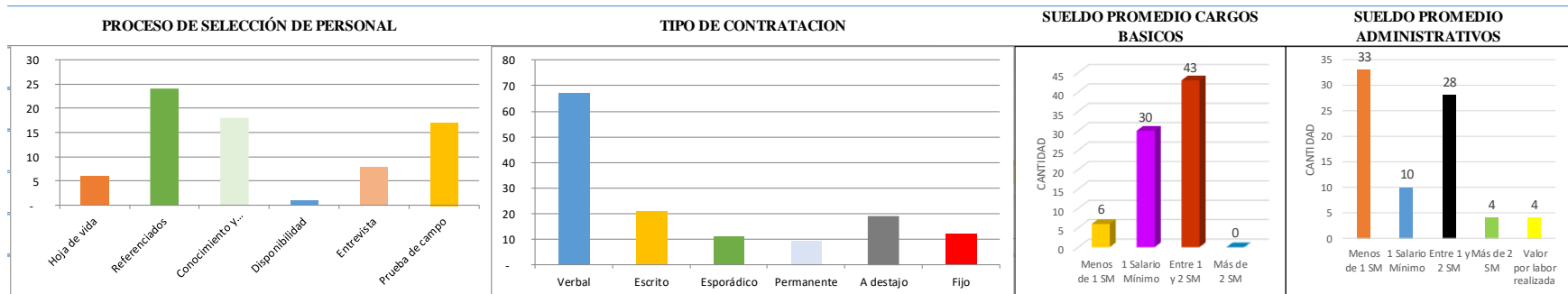


Figura 14. Administración del talento humano III.

Fuente: esta investigación

Se puede observar con los porcentajes obtenidos tan homogéneos que el proceso de selección del personal por parte de las unidades productivas, es a través de referenciación, el conocimiento y práctica en el desarrollo de la tarea, una entrevista y prueba de campo. Se utilizan diferentes tipos de contratación en una misma unidad productiva. La más utilizada es verbal con 67 casos, 21 lo realizan escrito, 19 a destajo, 12 con contrato fijo y solo 9 casos con contratos permanentes.

El sueldo promedio de los cargos básicos, muestra 43 casos entre 1 y 2 SMLV, 30 con un 1 SMLV, 7 con menos de 1 SMLV y ninguno con más de 2 SMLV. Para quienes tienen cargos administrativos 33 casos con menos de 1 SMLV, 28 entre 1 y 2 SMLV, 10 con 1 SMLV, 4 con más de 2 SMLV y 4 por labor realizada.

A continuación se indaga sobre el tiempo promedio en el puesto de trabajo y el nivel educativo de los empleados.

Tabla 12. *Referencias Administración del Talento Humano IV*

Tiempo promedio contratado			Nivel educativo empleados		
	Absoluto	%		Respuestas	%
Entre 6 meses y 1 año	28	35%	Primaria	44	56%
Entre 1 y 3 años	25	32%	Bachiller	27	34%
Entre 3 y 5 años	17	22%	Técnico	5	6%
Más de 5 años	9	11%	Profesional	3	4%
TOTALES	79	100%	TOTALES	79	100%

Fuente: esta investigación

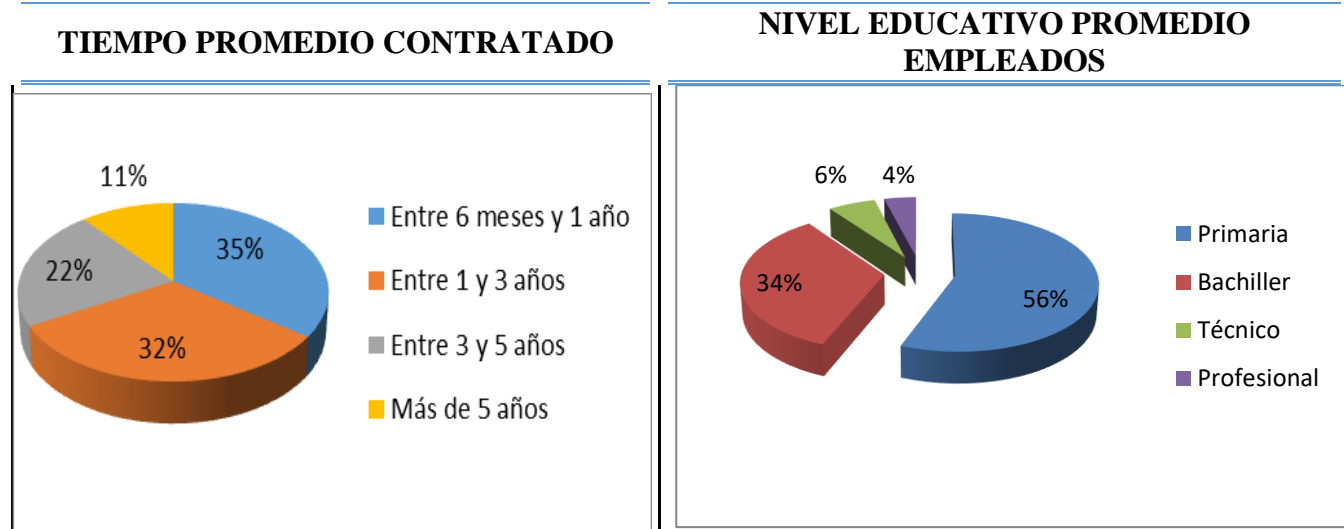


Figura 15. Administración del talento humano IV.

Fuente: Esta investigación

Se puede evidenciar una alta rotación de personal, puesto que la permanencia de los empleados en cada vivero, muestra que hay mayor porcentaje entre 6 meses y 1 año con el 35%, y 1 y 3 años con el 32%, en el análisis adicional dado por la observación y lo expresado por los viveristas, refieren a que se trasladan de negocio en negocio, por un mejor sueldo, sin comunicación entre los dueños para mejorar esta situación.

La mano de obra en su mayoría es no calificada con un 56% de la muestra que tienen empleados con un nivel educativo de primaria, el 34% con bachiller, técnicos el 6% y tan solo el 4% profesional.

A continuación se muestra lo correspondiente a seguridad social de los empleados

Tabla 13. *Referencias de Administración del Talento Humano V*

Están los empleados afiliados a seguridad social			Si la respuesta es no, están afiliados al SISBEN		
Respuesta	%	Absoluto	Respuesta	%	Absoluto
SI	25%	20	SI	76%	45
NO	75%	59	NO	24%	14
TOTALES	100%	79	TOTALES	100%	59

Fuente: esta investigación

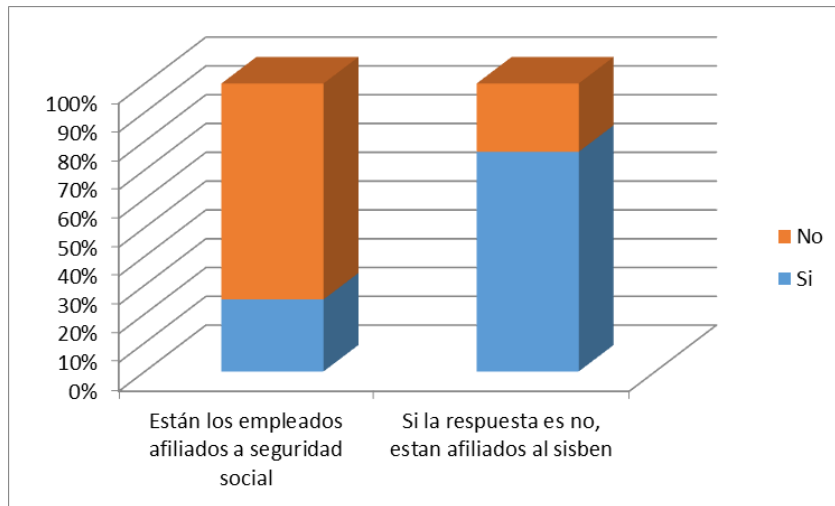


Figura 16. Administración del talento humano V.

Fuente: Esta investigación

En este análisis se evidencia la debilidad con la que cuentan los asociados, en donde además de informalidad tienen un riesgo representativo con porcentajes muy altos frente a la seguridad social de sus empleados, en donde el 75% de los encuestados no paga afiliación a seguridad social, de alguna manera sienten que se cubren en este aspecto contando con personal afiliado al SISBEN en un 76% que manifiesta que sus empleados se encuentran afiliados a éste.

En estas tablas y gráficos se puede analizar la seguridad y salud ocupacional en el trabajo

Tabla 14. *Referencias de Administración del Talento Humano VI*

	Se cuenta con protección de dotación laboral		Conoce y aplica la reglamentación de Seguridad y Salud ocupacional	
	%	Absoluto	%	Absoluto
Siempre	36%	28	Siempre	28% 22
Casi siempre	49%	39	Casi siempre	30% 24
Nunca	15%	12	Nunca	42% 33
TOTALES	100%	79	TOTALES	100% 79

Fuente: esta investigación

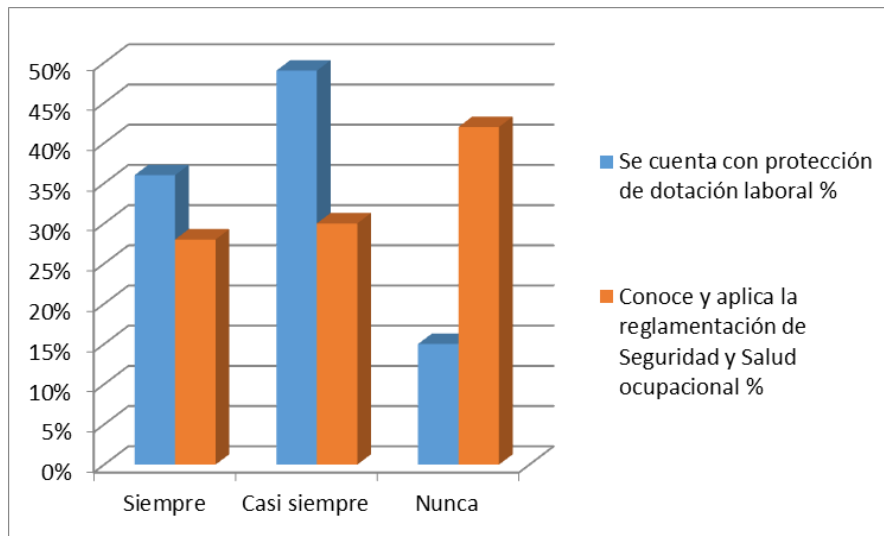


Figura 17. Administración del talento humano VI.

Fuente: Esta investigación

Se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados responden a no conocer la reglamentación de seguridad y salud ocupacional con un 42%, a pesar de esto responden a contar con la dotación de protección laboral siempre en un 36% y casi siempre para un 49%, en las respuestas dadas a la no utilización de dotación apropiada anteponen el calor de la región.

6.1.3 Responsabilidad Social Ambiental

En esta sección se podrá analizar el manejo del agua, residuos y nivel de desperdicio de materiales

Tabla 15. *Referencias de Manejo de Aguas, residuos sólidos y químicos. Existencia de desperdicio de materiales*

Tiene manejo de aguas residuales			Existencia de desperdicio de materiales		
Respuesta	%	Absoluto		%	Absoluto
SI	70%	55	Mucha pérdida	1%	1
NO	30%	24	Poca pérdida	85%	67
TOTALES	100%	79	No hay pérdida	14%	11
			TOTALES	100%	79

Manejo de Residuos sólidos		Respuestas	Manejo de los químicos		Respuestas
Compostaje		42	Almacenamiento en bodega		55
Recolección de basura		63	Sin tratamiento		24
Relleno sanitario		4			
Reciclaje		16			
Todo basura		1			

Fuente: esta investigación

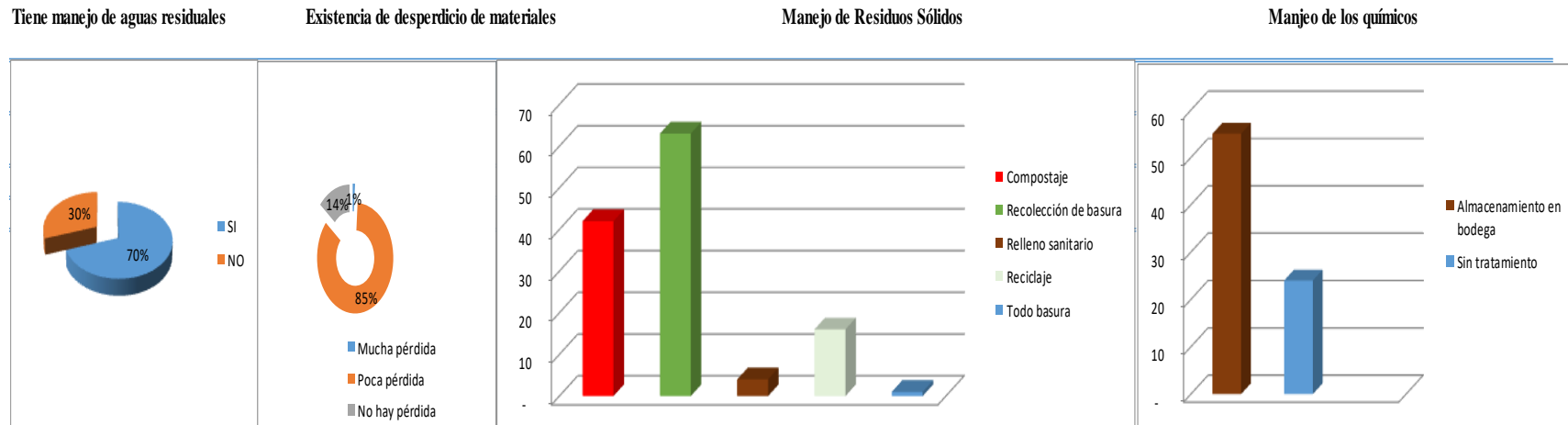


Figura 18. Responsabilidad social ambiental
Fuente: Esta investigación

El 70% de las unidades productivas, realiza un manejo adecuado de las aguas residuales, debido a los problemas que se presentan por el abastecimiento de agua; esto los ha llevado a optimizar este recurso natural para la subsistencia de su negocio, haciéndolo a través de canales de recolección de aguas lluvias y de riego que van a estanques y reservorios para su reutilización.

El 85% expresa tener poca pérdida de materiales. El manejo de residuos sólidos es principalmente manejado así: mediante el compostaje de residuos orgánicos y la recolección de basuras para los inorgánicos.

El tratamiento de los químicos, muestra 55 casos con almacenamiento en bodega y 24 que no dan ningún tratamiento.

6.1.4 Mercadeo

A continuación se incluyen las gráficas y tablas con respecto al mercadeo utilizado por las unidades productivas

Tabla 16. *Referencias Comercialización y Promoción*

Mecanismos de comercialización		Herramientas de promoción	
	Respuestas		Respuestas
Teléfono	74	Volante	3
Página Web	6	Tarjeta de Presentación	60
Facebook	9	Afiches	9
Páginas Amarillas	3	Carta de Presentación	2
Whatsapp	67	Catálogo de productos	2
Correo Electrónico	23	Ninguno de los anteriores	19
Televisión	0		
Radio	0		
Vitrina (Punto de Venta propio)	51		
Intermediarios	39		

Fuente: esta investigación

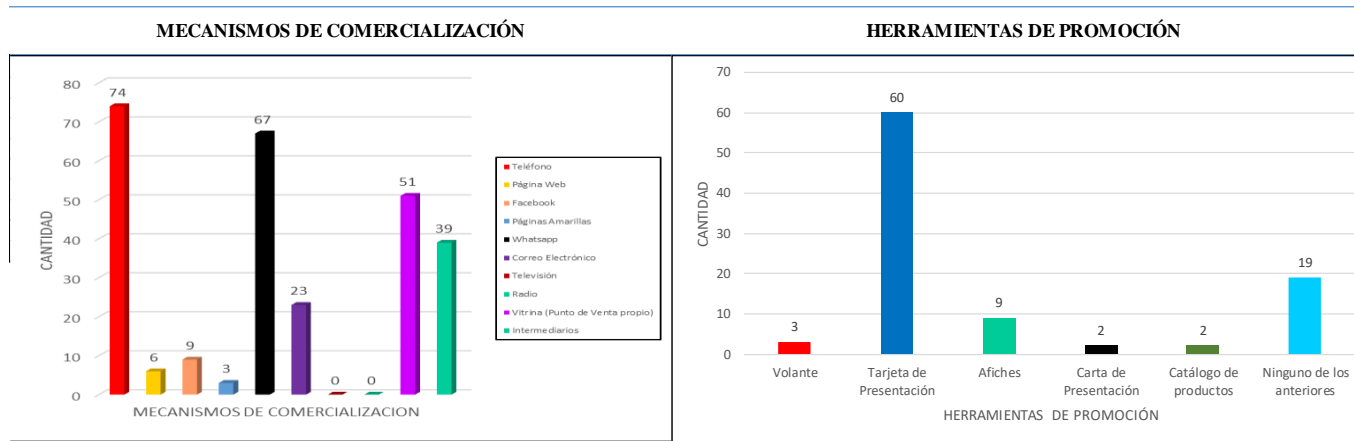


Figura 19. Comercialización y promoción
Fuente: Esta investigación

Los mecanismos de comercialización más utilizados son el teléfono con 74 casos, whatsapp con 67 y la vitrina (punto de venta propio) con 51. Se puede evidencia que no hay uso de los medios de información como la tv y la radio. La tarjeta de presentación representa la herramienta de promoción más utilizada con 60 casos y 19 responden a no utilizar ninguna de ellas.

Tabla 17. *Referencias de Ventas y Servicio al Cliente*

Respuesta	Realiza ventas a nivel nacional		Realiza ventas fuera del país		Realiza descuento en ventas		Claridad sobre estrategias de servicio al cliente	
	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto
SI	78%	62	8%	6	91%	72	92%	73
NO	22%	17	92%	73	9%	7	8%	6
TOTALES	100%	79	100%	79	100%	79	100%	79

Fuente: esta investigación

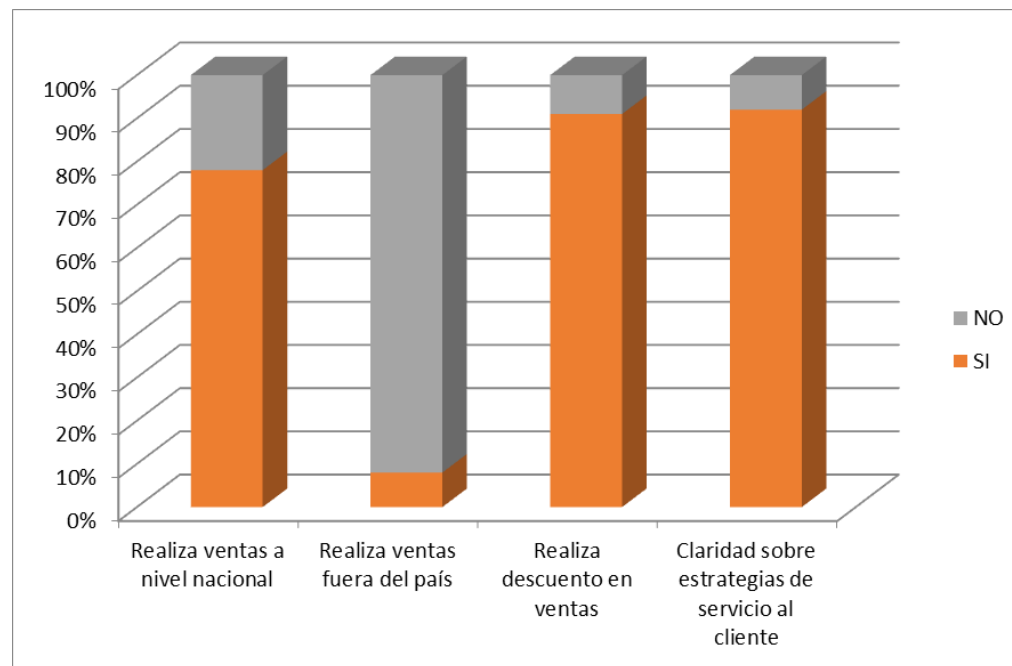


Figura 20. Ventas y Servicio al cliente

Fuente: Esta investigación

El 78% de los encuestados responden a realizar ventas a nivel nacional, solo el 8% realiza ventas fuera del país. En su gran mayoría al indagar al respecto lo hacen a través de intermediarios que llegan a su punto de venta para llevar los productos a diferentes lugares del país o fuera de éste.

Manifiestan hacer descuentos sobre ventas en su mayoría con una representación del 91%, pero sin ninguna claridad sobre estrategias de mercadeo y aunque el 92% responde a tener claridad sobre las estrategias de servicio al cliente, son empíricas.

Tabla 18. *Referencia de Participación en Eventos de Promoción*

Participación en eventos de promoción		Eventos en los que participa		
	%	Absoluto	Respuesta	Respuestas
SI	41%	32	Ferias	27
NO	59%	47	Ruedas de negocios	3
TOTALES	100%	79	Eventos culturales	2

Fuente: esta investigación

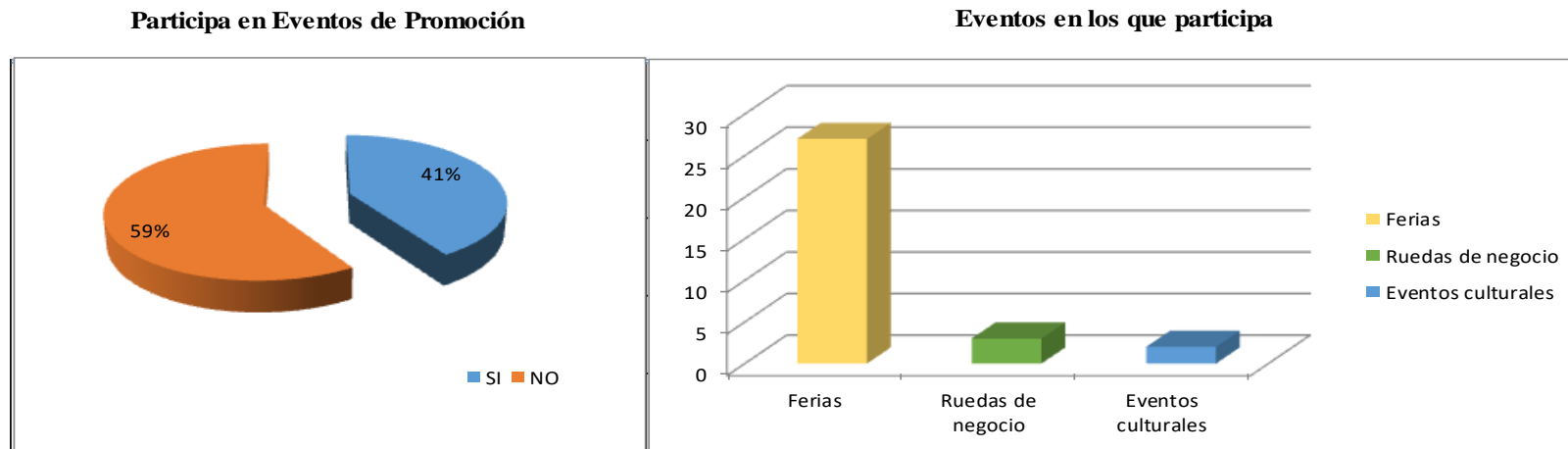


Figura 21. Participación en eventos de promoción
Fuente: Esta investigación

Solo el 41% de los encuestados participa en eventos de promoción, dentro de los cuales se muestran mayores casos en las ferias con 27 respuestas, 3 ruedas de negocio y 2 en eventos culturales.

6.1.5 Financiero

A continuación se hace referencia al aspecto financiero de las unidades productivas, es importante tener en cuenta que de acuerdo al instrumento en la parte de responsabilidades jurídicas, solo 33 casos responden a llevar contabilidad y 9 con aplicación de

normatividad vigente, sin embargo, dentro de la observación se pudo identificar que ninguna de las unidades productivas lleva contabilidad con NIIF de acuerdo a la ley 1314 de 2009, ni tienen administración de costos e inventarios.

Por otro lado la información puede verse con algunos errores dada la desconfianza de los encuestados al indagar sobre la misma y la administración inadecuada de la información financiera.

Tabla 19. Referencias, cuentas y créditos bancarios con sus saldos promedio

Posee cuenta bancaria			Posee créditos		
Respuesta	%	Absoluto	Respuesta	%	Absoluto
SI	82%	65	SI	56%	44
NO	18%	14	NO	44%	35
TOTALES	100%	79	TOTALES	100%	79

Fuente: esta investigación

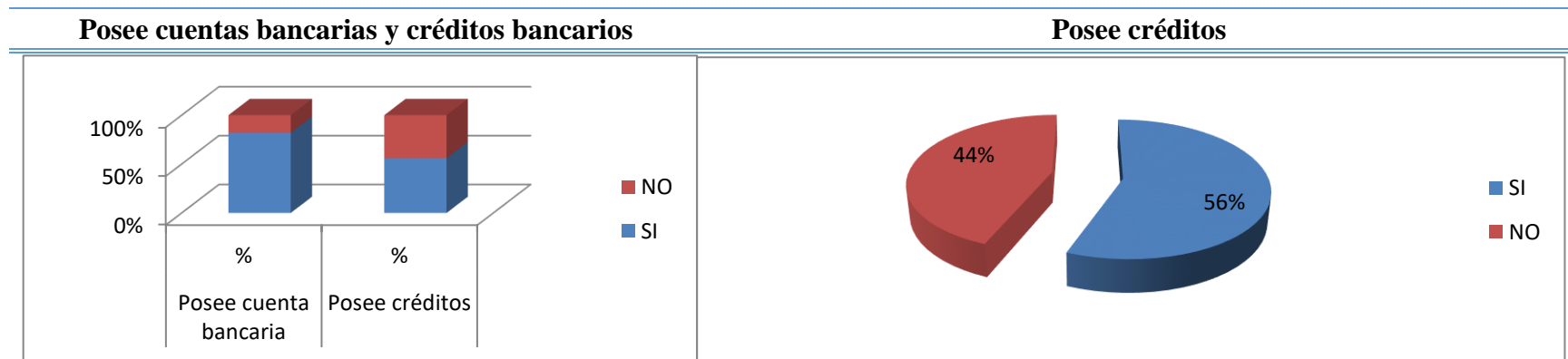


Figura 22. Cuentas y créditos bancarios

Fuente: Esta investigación

Con esta información se puede analizar que a pesar de que el 82%, para la mayoría de los encuestados, en el análisis realizado durante el proceso de recolección de información, indicaban su preferencia por el uso del efectivo, por el alto costo financiero.

En cuanto al uso del financiamiento con créditos, el 56% responde a poseer créditos bancarios, los bancos preferidos para hacer uso de éstos son BBVA y el Banco Caja Social.

Tabla 20. *Referencias, Propiedad, planta y equipo*

Propiedad del terreno donde ubica su negocio		Rango valor		Instalaciones	Casos	Maquinaria y equipo	Casos		
	%	Absoluto	Absoluto	%					
Arrendad	78%	62	>= \$100,000,000	4	24%	Reservorios	69	Motobomba	58
Propio	22%	17	\$101,000,000 - \$200,000,000	4	24%	Bodega de Insumos	64	Electrobomba	54
TOTALE	100%	79	\$600,000,000 - \$700,000,000	2	12%	Zona de mezclas	78	Fumigadora Manual	72
			No sabe no responde	7	41%	Zona de germinación	73	Fumigadora Estacionaria	44
			Total	17	100%	Invernadero	54	Vehículos	60
						Zona de descartes	63	Otras herramientas	59
						Zona de Compostaje	65		
						Unidades Sanitarias	41		
						Area de vitrinas	42		
						Otras	7		

Fuente: esta investigación

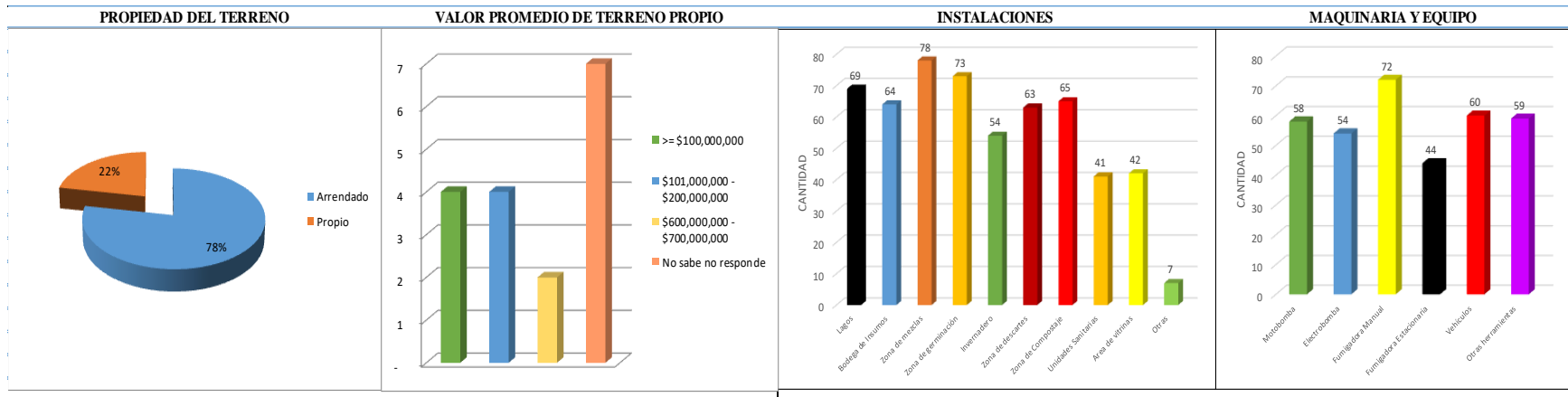


Figura 23. Propiedad, planta y equipo
Fuente: Esta investigación

En sus activos fijos, tan solo el 22% son dueños del terreno, donde realizan su actividad económica, los valores de estos activos para 4 casos menores a \$100 millones, 4 casos entre \$101 y \$200 millones, 2 entre \$700 y \$800 millones. 7 encuestados no quisieron dar respuesta al valor comercial de sus predios, y se puede evidenciar que los valores suministrados no son los reales.

En cuanto a las instalaciones, la mayoría cuenta con las siguientes: zona de mezclas, zona de germinación, reservorios, zona de compostaje, bodega de insumos e invernadero. Así como en su maquinaria y equipo cuentan con: fumigadora manual, motobomba, vehículos y otras herramientas básicas para el desarrollo de su actividad. Existe la amenaza para los que no son dueños, de perder lo invertido en infraestructura en el terreno.

Tabla 21. Referencias, Resultados

Valor promedio de ventas anuales	Costos estimados en el año promedio		Rentabilidad promedio estimada en el año	
	%	Absoluto	%	Absoluto
<= 20 millones	25%	20	<= 20 millones	37%
20 a 40 millones	18%	14	20 a 40 millones	28%
40 a 60 millones	23%	18	40 a 60 millones	18%
60 a 100 millones	24%	19	60 a 100 millones	5%
100 millones o más	10%	8	100 millones o más	6%
TOTALES	100%	79	No sabe no responde	6%
			TOTALES	100%
				79

Fuente: esta investigación

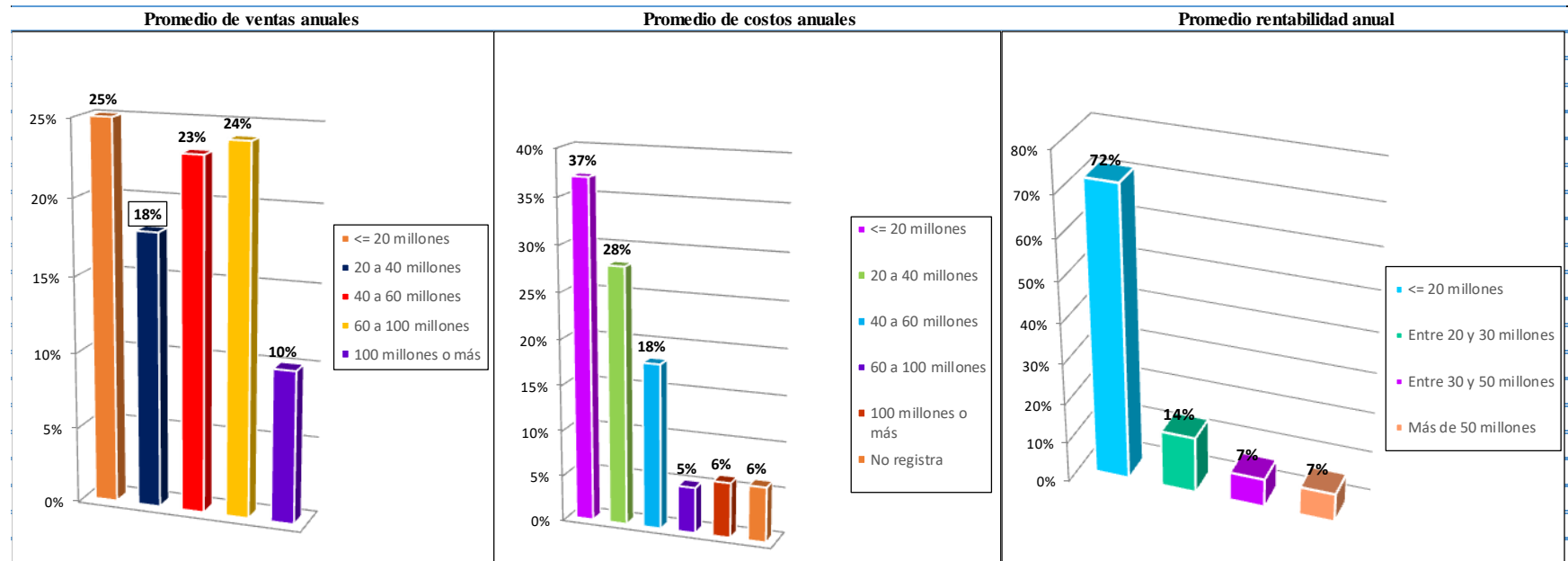


Figura 24. Resultados

Fuente: Esta investigación

En cuanto al promedio de ventas anuales, el 25% de los encuestados responde a las cifras inferiores a \$20 millones de pesos, el 23% de \$40 a \$60 millones, el 24% de \$60 a \$100 y tan solo el 10% responde tener cifras en ventas superiores a \$100 millones de pesos. Sin embargo estas cifras fueron dadas con desconfianza y para algunos sin conocimiento real, pues en la observación al momento de realizar la encuesta, como no se administra adecuadamente la contabilidad, tampoco se puede tener una cifra exacta para este ítem.

Para establecer los costos, ninguno de los encuestados lleva sistemas de acumulación de costos, la contabilidad para quienes la llevan es manejada como contabilidad comercial con registro de facturas y comprobantes, sin administración de inventarios por métodos reconocidos y por supuesto sin el manejo de las NIIF, en lo referente al tema, para las microempresas, decreto 2706 de 2009, en el capítulo 8 sobre inventarios y para las pymes, decreto 3022 de 2013, en la sección 13 de inventarios y sección 34, con respecto a activos biológicos. Dada esta salvedad, a pesar de que la respuesta dada frente a la pregunta si conoce sus costos de producción, fue sí para un 73%, se puede deducir que realmente ninguno puede estimar en forma fiable los costos reales utilizados en su producción. Lo que conlleva a que las cifras dadas de los costos, además de estar sesgadas por el temor a entregar información financiera, a su vez no las pueden calcular.

Igualmente para poder analizar la rentabilidad anual, a pesar de tener respuestas del 82% de conocimiento de si conoce la rentabilidad en el año positiva, son respuestas dadas sin un fundamento real, por las debilidades antes mencionadas. Por observación,

con un manejo financiero dado de bolsillo, en donde no hay contabilidades llevadas con toda la normatividad y administración financiera eficiente, las respuestas a márgenes de rentabilidad dadas son expresadas porque manejan siempre efectivo disponible y pueden reinvertir dinero en su negocio, pero no dadas por conocimiento real de causa.

Tabla 22. Referencias, Manejo de financiación

Forma de pago de clientes		Plazos para créditos a clientes			Forma de pagos a proveedores		Plazos crédito con proveedores		
Respuesta	Respuestas	Respuesta	Absoluto	%	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Absoluto	%
A crédito	59	Entre 10-30	40	67,80%	A crédito	26	Entre 10-30	18	69%
Al contado	74	Entre 30-60	15	25,42%	Al contado	77	Entre 30-60	6	23%
A consignación	28	Entre 60-90	4	6,78%	A consignación	6	Entre 60-90	2	8%
							TOTALES	26	100%

Fuente: esta investigación

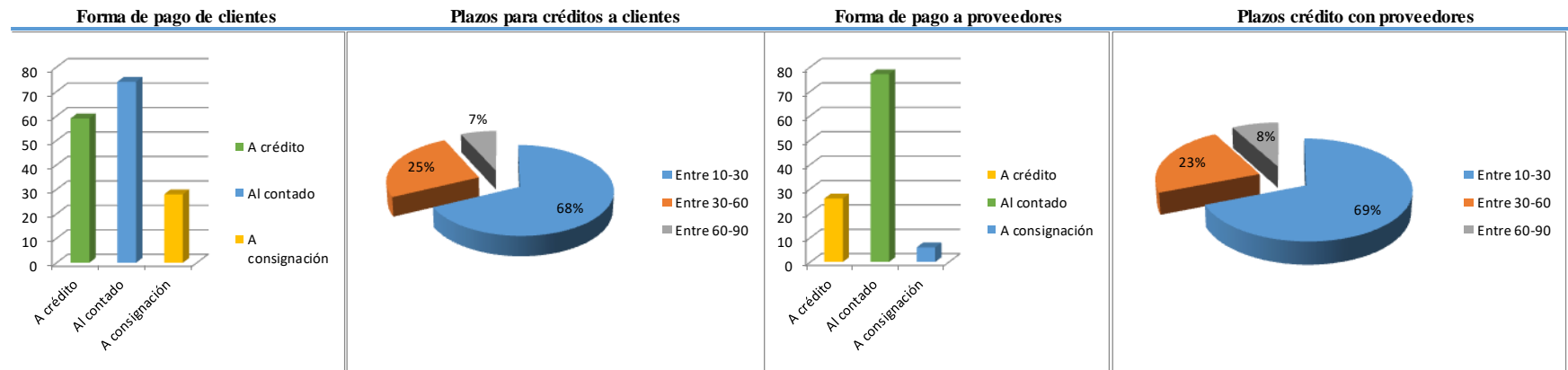


Figura 25. Manejo de financiación
Fuente: Esta investigación

En cuanto al manejo del dinero para el pago a proveedores y recepción de pagos de clientes, se puede evidenciar una debilidad, ya que debería ser parejo el uso del crédito con la financiación, pero se puede observar que es mayor el crédito otorgado que la financiación con proveedores. 74 casos reciben pagos de sus clientes al contado, 59 a crédito y 28 en consignación. Quienes venden a crédito, presentan plazos de 1 mes en un 67.80%, el 25,42% de 2 meses.

En cuanto a sus proveedores, 77 casos realizan los pagos de contado, 26 a crédito y 6 en consignación. Con plazos para los créditos a proveedores de un mes con una representación del 69% y 31% entre 2 y 3 meses.

6.2 Análisis a la encuesta aplicada a las Unidades Productivas miembros de la Asociación

6.2.1 Proceso Organizacional

Los viveristas asociados tienen claridad sobre la razón de ser de su negocio y la fundamentación, bajo unos principios y valores éticos; pero no los tienen elaborados ni documentados bajo una estructura organizacional adecuada. En cuanto a la visión el 54% de la muestra tiene alguna claridad sobre ésta, en donde expresan mayormente aspiraciones al sostenimiento familiar y la comercialización de sus productos a diferentes lugares del país.

El 59% dice hacer planeación, pero se puede observar que ésta no es estructurada, ni organizada.

Con lo anterior se puede demostrar la inexistencia de un proceso administrativo ordenado y controlado, lo que conlleva a no poder alcanzar objetivos óptimos que permitan el desarrollo y crecimiento de este subsector de la economía, llevándolos a ser un negocio solo de sostenimiento diario, más no de proyección, desaprovechando las oportunidades que tiene este mercado a nivel nacional e internacional, limitándose a una economía local que puede llevarlos a desaparecer con el desarrollo de la globalización.

El 54% de los viveristas asociados tiene una antigüedad de más de diez años en el negocio, lo que les ha dado conocimiento y experiencia, en la producción de plantas; cualidad que no se está potencializando como estrategia para su crecimiento organizacional y comercial local e internacional.

En cuanto a la formalización de su negocio el 22% no se encuentran registrados ante la Cámara de Comercio de Bogotá. De los formalizados el 84%, están registrados como persona natural, solamente el 42% responden realizar registro de contabilidad simplificada y tan solo el 11% llevan contabilidad con normatividad legal. Es decir el 79% restante está expuesto a sanciones que van hasta por 200 salarios mínimos legales vigentes.

La informalización de los negocios, genera graves daños a la economía de una región, originando consecuencias como: competencia desleal, irregularidades laborales, lucro cesante tributario con la evasión de impuestos, entre otras.

Es por esto que los asociados no formalizados están afectando al gremio, ya que no se puede hacer una estandarización de precios, si no se cuenta con las mismas condiciones y costos que por supuesto se incrementan para quienes cumplen con la normatividad legal y tributaria. La sociedad se ve afectada, ya que con el recaudo de los tributos se financia la inversión social, al evadir no se cumple con este ciclo.

6.2.2 Administración del Talento Humano

El 72% de los asociados no realiza pagos de prestaciones sociales y el 75% tampoco lo realiza a seguridad social; se evidencia el desconocimiento de las implicaciones legales que conlleva la contratación de personal sin el cumplimiento legal del código sustantivo de trabajo en Colombia.

El proceso de selección realizado por los diferentes asociados, principalmente se basa en las referencias, con tipos de contratos verbales y a destajo o por tarea.

En el proceso de la encuesta, los viveristas hicieron observaciones en cuanto a la rotación del personal que para los resultados arrojó un porcentaje del 35% trabajador con duración menor a 1 año. Anotaban que los empleados se desplazan a laborar de vivero en vivero, motivados por un poco más de sueldo. Lo que conlleva a generar poco sentido de pertenencia organizacional, pérdida de tiempo en procesos de inducción y capacitación.

La mano de obra empleada en su mayoría es poco calificada, contando con un nivel educativo básico.

6.2.3 Responsabilidad Social Ambiental

Aunque se observa que las respuestas dadas, aplican a manejo adecuado de aguas residuales y poco desperdicio de materiales, al profundizar en preguntas, se puede evidenciar que falta conocimiento e inversión en este tema.

No hay cumplimiento legal estricto para el manejo de químicos, solo se almacenan por separado, lo que trae consigo consecuencias negativas ambientales y físicas, ya que no se cuenta con la adecuada aplicación de la normatividad con respecto a riesgos químicos en salud ocupacional y ambiental, dado por la 430 de 1998 sobre manejo de residuos peligrosos.

6.2.4 Mercadeo

Los mecanismos utilizados para la comercialización de los productos de los viveros son vía telefónica, el whatsapp y la vitrina (punto de venta) y como herramientas de promoción es utilizada básicamente la tarjeta de presentación. Tan solo el 41% de los asociados participa en eventos de promoción, siendo las ferias locales prácticamente las únicas utilizadas.

Con este análisis se puede demostrar que no hay conocimiento de herramientas y estrategias de mercadeo, que les puedan proporcionar mayor crecimiento comercial y por ende financiero. Sin embargo, a pesar de sus pocas estrategias, el 78% de éstos realiza ventas a nivel nacional y el 8% fuera del país, a través de intermediarios que llegan directamente a sus puntos de venta.

El 91% responde a realizar descuentos sobre ventas y el 92% dicen tener claridad sobre las estrategias de servicio al cliente, pero se pudo observar que no son estructuradas sino empíricas, ya que no cuentan con profesionales y conocimiento sobre técnicas de venta y mercadeo.

6.2.5 Financiero

Para el análisis de esta información, se presentaron dificultades, ya que los viveristas sienten temor de brindar su información financiera porque no llevan una contabilidad estructurada, algunos son informales, hay temor tributario y reservas por seguridad, a pesar de que se realizaron sensibilizaciones previas.

El 82% de los asociados hacen uso de las entidades financieras, sin embargo, se pudo evidenciar al momento de la aplicación de la encuesta por lo que manifestaban los viveristas, que éstos prefieren realizar sus transacciones en efectivo, evitando los costos financieros. Los bancos preferidos por los mismos son Banco Caja Social, Bancolombia y Banco de Bogotá.

El 56% poseen créditos bancarios, con endeudamiento bajo, ya que el 53% de ellos tienen saldos menores 5 millones de pesos. “La capacidad de crecimiento puede aumentar al hacer uso del financiamiento, a través de los créditos de FINAGRO, en donde con ayuda de la gestión de la ASOVIZ, se logró que puedan acceder a créditos con beneficios por ser viveristas, (Luis Arias, presidente de la Asociación). No se puede calcular un valor exacto del nivel de endeudamiento ya que no se cuenta con cifras de totales de activos o pasivos en general, con los valores indagados se puede dar un cálculo aproximado del 20% o menos, que se explica con las respuestas obtenidas durante la encuesta en donde se manifiesta el temor mismo de la utilización de los instrumentos financieros, así como la legalidad que exigen los bancos para otorgar créditos.

El 78% de los terrenos utilizados para esta actividad son arrendados y quienes lo tienen propio dicen que su valor oscila entre 100 y 200 millones de pesos. Estos terrenos cuentan con una inversión en instalaciones para la producción de sus plantas, como reservorios, zonas de germinación, invernaderos, etc, que pueden perderse al momento que tengan que entregar los terrenos donde se ubican.

Los valores suministrados en la encuesta para quienes tienen el terreno propio, fueron subestimados, pues el costo de los terrenos ubicados en sitios como Chinauta oscilan entre \$100.000 y \$150.000 el metro cuadrado, según valores entregados por comisionistas de la ciudad

y los respondidos en el instrumento están entre \$3.000 y \$5.000 metro cuadrado. Cifras que demuestran claramente el temor de los encuestados a brindar información real, con respecto a las finanzas que manejan en sus viveros.

Ahora de las preguntas 65 a 68, se indagan la forma de pago de sus clientes y proveedores, de donde se puede analizar la utilización de la financiación y liquidez. De estas cifras se puede ver reflejada la preferencia por el uso del efectivo, adicionalmente se puede analizar que no se está haciendo un uso apropiado de plazos de créditos en ventas frente a compras con proveedores, puesto que lo aconsejado serían plazos a clientes iguales o superiores frente a plazos para pagos con proveedores.

6.3 Análisis de la Entrevista al presidente de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (Señor Luis Enrique Arias Vargas) Anexo 2.

La Asociación, aunque con más de una década de estar fundada, se reactivó en abril del 2015, cuando tomo el liderazgo el señor Luis Enrique Arias, poseen certificado de cámara de comercio y estatutos vigentes. No se cuenta con una sede propia, por lo que las reuniones se realizan en el salón social de Chinauta, una vez al mes, en donde se toman decisiones y se socializan los proyectos en curso, ya se está realizando el trámite con la Oficina de Desarrollo Económico para la sesión de un local en lo que se llama el Pueblito Fusagasugueño. Se cuenta con una estrategia organizacional que no es de conocimiento general por los asociados y se encuentra desactualizada. La fundamentación de ASOVIZ, debe ser clara y enmarcada en su sistema gerencial. No se cuenta con ningún tipo de manual o política.

No existe creación de ninguna política clara de afiliación, compromiso y cobro de cuotas monetarias para sus asociados.

Existen cargos para la asamblea general, pero no se tiene completa claridad sobre las funciones de cada uno y no hay un compromiso real en todos sus integrantes.

En cuanto a la comercialización, participación en eventos y promoción de productos de los afiliados, es casi nula, pues el objetivo hasta ahora cumplido como asociación es la protección de sus asociados y desarrollo de actividades sociales. Además se encuentra un fuerte espíritu de liderazgo, lo que ha permitido en este año de reactivación la búsqueda de apoyo con entidades gubernamentales y privadas, que como se propone en el presente estudio, puede ser un medio para el cumplimiento de estrategias que permitan el crecimiento de la Asociación.

No se evidencia una imagen corporativa clara y moderna, el logo presentado no es conocido por todos los asociados y no muestran vallas, letreros, anuncios y publicidad en general con su identificación.

El sueño del presidente de la asociación es la conformación de una ciudadela viverista, en donde se reúnan todos los asociados para su producción y comercialización.

La actividad viverista en la región promueve el desarrollo económico con generación de empleos directos e indirectos, tan solo con los integrantes de la Asociación se puede estimar empleos directos de 400 personas, sin contar con los indirectos. ASOVIZ, es potencialmente una

Asociación que con una adecuada organización administrativa y financiera, puede brindar crecimiento no solo a sus integrantes sino al medio en el que se desarrolla.

7. Diagnóstico y Estrategias

7.1 Matriz D.O.F.A Cruzada

Tabla 23. D.O.F.A

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los entes gubernamentales locales facilitan el espacio para la promoción de sus productos a través de ferias reconocidas a nivel nacional: como la feria Agroindustrial EXPOFUSA, Festival Turístico de Flores y Fruta en Zipacon, ferias empresariales organizadas por La CCB, entre otras. ○ Beneficios otorgados por FINAGRO para financiar los negocios. ○ El turismo de la región, es un cliente potencial para sus productos. ○ Proyectos nacionales de apoyo al emprendimiento, la investigación y la exportación de productos. ○ Cursos ofrecidos por diferentes entes, como la CCB, la Gobernación de Cundinamarca, universidades, entre otros. ○ Proyección de una sede con la colaboración de la Alcaldía municipal. ○ La ubicación estratégica, le otorga una geografía óptima al cultivo de plantas, ya que cuenta con diferentes pisos térmicos lo que le ofrece la posibilidad de diversidad de producción de productos. ○ Potencialización de la Asociación con las herramientas que le brinda la asociatividad. ○ Recursos asignados por entes gubernamentales y no gubernamentales internacionales de apoyo al proceso de postconflicto, para la generación de proyectos productivos que incluyen el agro. ○ En el último POT aprobado no se visibiliza la Asociación y adicionalmente no cuenta con un 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sanciones hasta por 200 SMLV al no llevar la contabilidad como lo indica la ley. ○ Sanciones tributarias, por el incumplimiento de la normatividad legal. ○ Competencia desleal, con inequidad de precios. ○ Sanciones legales por el incumplimiento de las normas en cuanto al código sustantivo de trabajo y salud ocupacional. ○ Afectación patrimonial en el caso de un accidente laboral. ○ El cambio climático, dado por el efecto invernadero, afecta el sector agrícola por lluvias intensas, o carencia de ellas, heladas y fuertes cambios de temperatura. ○ Riesgo de contaminación química para el medio ambiente y el personal. ○ Fuerte competencia de otras regiones con productos de alta calidad y mejores técnicas organizacionales y de mercadeo. ○ Altos costos financieros para el manejo de cuentas bancarias. ○ Con el cambio de políticas en el POT, en cuanto al uso de suelos, puede afectar patrimonialmente a los viveristas un traslado de ubicación. ○ Finalización de contratos de arrendamiento y desalojo de los terrenos por parte de los propietarios.

censo real y actualizado de la cantidad de viveristas del municipio. Además no se presenta una ubicación en cuanto al uso de suelos para esta actividad. Con la construcción del nuevo se debe aprovechar para que sea visibilizada y se den destinos al uso de suelos de esta actividad.

FORTALEZAS

- Antigüedad en el negocio, que conlleva a experiencia y conocimiento de su actividad.
- Se brinda motivación a los empleados a través de incentivos laborales.
- La mano de obra a pesar de no tener un alto nivel educativo, cuenta con conocimiento técnico empírico aprendido a través de la experiencia.
- Manejo adecuado de aguas residuales
- Manejo de residuos orgánicos a través del compostaje.
- Reconocimiento nacional de su actividad, calidad de productos y ubicación estratégica
- En general manejan un nivel adecuado de endeudamiento.
- La Asociación está inscrita en la CCB y rinde cuentas al estado.
- La Asociación cuenta con estatutos aprobados y realizan reuniones periódicas para tomar decisiones y socializar los proyectos en curso.
- Los miembros de ASOVIZ se sienten respaldados por la Asociación.
- Generación de aporte económico a la región con empleos directos e indirectos.

Estrategias F.O.

- La Asociación puede gestionar convenios con los entes gubernamentales locales, departamentales y nacionales; para la participación activa en eventos feriales y embellecimiento urbano y reforestación de cuencas, que le permitan a la Asociación realizar promoción y ventas a través de ésta, brindando crecimiento a sus asociados.
- Las unidades productivas, aprovechando los bajos niveles de endeudamiento tienen la capacidad de adquirir créditos en los bancos a través de FINAGRO.
- A través de la gestión como Asociación reducir los costos de producción mediante la administración de una economía de escala, comprando los insumos para todos los miembros.
- Diseñar el proyecto anhelado por el presidente de ASOVIZ (Luis Arias), donde pretende crear una ciudadela viverista para ubicar a todos los asociados en un solo sitio, realizando una producción y comercialización macro. En donde se cree además una ruta turística dentro de la ciudadela.
- ASOVIZ puede realizar alianzas estratégicas con el gremio hotelero y turístico, para comercializar sus productos a través de ellos.
- Aprovechando la experiencia y antigüedad en el negocio, realizar convenios con el sector educativo y gubernamental para aplicar investigaciones que permitan mejorar la calidad y variedad de los productos que ofrecen.

Estrategias F.A.

- Aprovechar los convenios con las universidades para solicitar asesoría y apoyo a través de las prácticas y trabajos de grado de los estudiantes de agronomía para mejorar los procesos productivos y la infraestructura para prevenir las consecuencias dadas por el efecto invernadero.
- Buscar la asesoría, brindada por las ARL y la secretaría del medio ambiente, para optimizar los procesos de salud ocupacional y protección del medio ambiente.
- Potencialización de la Asociación como generadora comercial, a través de la utilización de los estudios de marketing realizados en los diferentes convenios y estudios con las universidades.
- Gestionar con los diferentes entes gubernamentales la elaboración de un censo para todo el gremio viverista, de tal manera que sea incorporado y documentado como una actividad económica fuerte de la región que brinda aportes a la economía y el PIB regional, para que sea tenido en cuenta en los documentos normativos y de planeación gubernamental como el POT.

DEBILIDADES

- Las unidades productivas no tienen escrito

Estrategias D.O.

- Diseñar la estructura organizacional de las

Estrategias D.A.

- Realizar una campaña de sensibilización frente

<p>formalmente su misión, visión, objetivos y principios que conforman la estructura organizacional básica del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se evidencia poca proyección de crecimiento empresarial. ○ No hay una planeación estructurada para la realización de cada una de las actividades productivas, de mercadeo o financiero. ○ Existe un porcentaje de asociados no legalizados formalmente ante CCB. ○ No se lleva en una contabilidad con normatividad legal para el 89% de los asociados, lo que no les permite contar con información confiable para la toma de decisiones. ○ No se da una administración eficiente de los instrumentos financieros, con plazos adecuados a ventas a crédito, frente a plazos con proveedores. ○ Irregularidades en la contratación de personal. ○ Inexistencia de manuales de funciones e identificación de cargos definidos con responsabilidades específicas. ○ Incumplimiento de pago de prestaciones legales, seguridad social y salud ocupacional. ○ No se lleva un proceso de selección de personal adecuado. ○ Rotación alta de personal. ○ Falta de comunicación entre los asociados en cuanto al proceso de selección y vinculación de empleados. ○ Inadecuado manejo de residuos inorgánicos, sin procesos de reciclaje. ○ No hay manejo adecuado de materiales químicos utilizados en el proceso productivo. ○ Poca utilización de mecanismos y herramientas de mercadeo para la promoción de sus productos. ○ Terrenos en su mayoría arrendados. 	<p>unidades productivas y reestructurar la de la Asociación, aprovechando los convenios y asesorías brindados por la CCB y las diferentes universidades que la apoyan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Asociación debería realizar una campaña de sensibilización, unidos con la CCB para que el total de sus asociados estén debidamente formalizados. • Buscar capacitaciones administrativas, mercadeo, administración del personal, salud ocupacional, contables y de incidencia tributaria a través de los diferentes entes gubernamentales y convenios con las universidades. • Realizar convenios con la CAR, EMSERFUSA y la secretaría del medio ambiente para tecnificar los procesos de reutilización del agua, el manejo de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos. • Gestionar una bolsa de empleos, a través de la Asociación, para que la vinculación laboral de los empleados contratados directamente en cada una de las unidades productivas, sea realizada a través la misma. • ASOVIZ debe tramitar autorización para poder facturar y realizar mercadeo directo desde la Asociación. • La Asociación, aprovechando los convenios con las diferentes universidades debe solicitar como apoyo, estudios de marketing, que les permita acceder a una página web, portafolio de servicios, utilización adecuada de las herramientas y mecanismos de mercado para la promoción eficiente y unificada de los productos que ofrecen sus asociados. • Con los convenios realizados con las universidades, solicitar apoyo para la creación de un software que controle y administre los inventarios, en red con cada una de las unidades productivas. Para que la Asociación tenga la información en línea de las existencias de cada uno de los productos y se pueda realizar la 	<p>a los temas contables y financieros, buscando otorgar los beneficios que trae llevar una contabilidad y administración tributaria adecuada y los riesgos que conlleva no realizarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un proyecto, asesorados por un abogado especialista laboral, que les permita diseñar una guía para la contratación de personal con todas las implicaciones legales, pertinentes a sus necesidades. • Con el proyecto la ciudadela viverista, en donde se agruparían a todos los asociados en un solo sitio, se elimina la amenaza del desplazamiento al no ser propietarios de los terrenos productivos.
--	--	--

-
- Desconocimiento de los costos de producción y rentabilidad del negocio.
 - No se manejan inventarios.
 - Baja participación en las capacitaciones brindadas por los diferentes entes, al no encontrar la importancia de las mismas para su crecimiento económico.
 - La Asociación no cuenta con una sede, ni personal para su manejo administrativo.
 - La Asociación no tiene una imagen corporativa adecuada, moderna y reconocida.
 - En la Asociación existe una estrategia organizacional definida para la Asociación, pero es desconocida por los actuales miembros de la junta directiva y debe ser reestructurada.
 - No existen unas políticas claras de afiliación a la Asociación.
 - En la Asociación no están claras las funciones de los miembros de la junta directiva y las conocidas no se cumplen por todos sus miembros.
 - Asoviz no cuenta con políticas y herramientas de mercadeo como Asociación para darse a conocer y realizar comercialización a través de ésta.
 - En la Asociación no existen estrategias y políticas de cobranza ante la morosidad de las cuotas de asociados.
 - La Asociación no cuenta con facturación aprobada por la DIAN para poder realizar transacciones comerciales.
 - No existe un personal administrativo a cargo de los procesos de la Asociación.
- gestión de mercadeo y ventas a través de esta.
 - Hacer seguimiento a la gestión realizada por la Asociación con la Oficina de Desarrollo Económico para la entrega del local para sede administrativa y vitrina comercial de la Asociación.
 - Diseñar las políticas de afiliación a la Asociación, en donde se estipule claramente el cumplimiento de todas las obligaciones de los asociados para que se pueda realizar una gestión integral.
 - Diseñar las políticas claras de cobranza a los asociados.
 - Realizar la estructura organizacional de la Asociación.
 - Diseñar un manual didáctico que incluya los siguientes temas: procesos organizacionales, talento humano, mercadeo y finanzas. En donde a través de una campaña de sensibilización se brinde una capacitación del mismo a los asociados y se entregue físicamente a cada uno de ellos. Buscando el compromiso y la participación activa en las capacitaciones.
 - Generar proyectos que incorporen recursos asignados al proceso de postconflicto, buscando la generación de empleo y la recuperación del campo a través de las actividades agrícolas y de reforestación.
 - Incorporar personal administrativo a la Asociación que se encargue de la gestión de sus procesos.
-

Fuente: Los autores

8. Propuestas

8.1 Estrategias Propuestas

Luego de realizar el diagnóstico, se definen las estrategias necesarias, para que ASOVIZ pueda fortalecerse como asociación y brinde a sus asociados crecimiento y sostenibilidad. Para lo cual se proponen objetivos con una serie de metas y acciones en donde enfocar sus esfuerzos, tomando ventaja de recursos y oportunidades que surjan, respondiendo de manera efectiva a las barreras y dificultades que se presenten. Utilizando el tiempo, energía y recursos más eficientemente, para alcanzarlas.

Meta principal: “Consolidación organizacional como Asociación para lograr el crecimiento financiero y expansión del mercado de todas las unidades productivas asociadas, a través del fortalecimiento de cada una de ellas mejorando sus procesos administrativos con productos finales de alta calidad y competitividad”.

Objetivos definidos:

- Fortalecer corporativa y organizacionalmente
- Crecer financieramente
- Administrar adecuadamente el talento humano
- Mejorar la responsabilidad social ambiental
- Implementar el marketing corporativo

Tabla 24. *Formulación de Estrategias*

Objetivo estratégico: **Fortalecer corporativa y organizacionalmente**

Meta: **Lograr que el fortalecimiento corporativo, se constituya en un elemento clave de la estrategia de negocio sustentable en el largo plazo, para que promueva la gestión eficaz y eficiente de los recursos.**

Proyecto	Planes	Acciones	Actividades	Responsable	Seguimiento
Actualizar y mejorar la estructura organizacional	Plan estratégico	Aprobación Propuesta organizacional entregada por investigadores	Propuesta entregada por los investigadores de éste proyecto: postulados estratégicos, logo, modelo organizacional para ASOVIZ.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Propuesta entregada por los investigadores del modelo organizacional estándar para las unidades productivas.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Capacitaciones con universidades a través de convenios	Creación de un comité de capacitaciones con algunos integrantes de ASOVIZ	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Construcción de la estructura organizacional a las unidades productivas a través de capacitaciones, con la ayuda de manuales didácticos.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

Realizar formalización y legalización	Plan estratégico	Diseño de políticas y manuales institucionales, apoyados en las diferentes universidades con convenio ASOVIZ	Realizar el diseño de políticas y manuales de afiliación a la asociación para el claro cumplimiento de las obligaciones	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Realizar el diseño de políticas y manuales de cobranzas a asociados	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Convenio CCB	Realizar campaña de sensibilización para la formalización del 100% de los asociados	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
Buscar reconocimiento gubernamental como asociación	Plan estratégico	Censo viveristas	A través de diferentes entes, gestionar el censo al gremio viverista, buscando el reconocimiento del aporte al PIB e inclusión en el POT.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
Diseñar el proyecto ciudadela viverista	Plan estratégico	Alianzas estratégicas	Buscar alianzas con entidades públicas y privadas para el diseño del proyecto de la ciudadela viverista, de tal manera poder obtener el terreno y la infraestructura necesaria.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Seguimiento a la gestión para la consecución de la sede administrativa.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

Objetivo estratégico: **Crece financieramente**

Meta: **diseñar los planes que permitan el fortalecimiento financiero de ASOVIZ y sus unidades productivas.**

Proyecto	Planes	Acciones	Actividades	Responsable	Seguimiento
		Capacitaciones con universidades a través de convenios	Realizar sensibilizaciones y capacitaciones con el apoyo de las universidades, frente a la importancia del manejo adecuado de la información financiera y tributaria.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
Desarrollo de las herramientas financieras	Plan contable y financiero	Implementar la contabilidad de acuerdo a la normatividad vigente	Con el apoyo de las universidades en convenio realizar la implementación de las NIIF, tanto para la asociación como para las unidades productivas. Identificando el grupo al cual pertenecen, para así realizar la aplicación legal.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Fortalecimiento de las fuentes de financiamiento	Buscar capacitar a los asociados frente a las ventajas que ofrecen los créditos FINAGRO, de tal manera que puedan evaluar la posibilidad de ampliar sus recursos de inversión.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

Reducción de costos	Plan de optimización de costos	Aumento de la productividad, mejorando estándares de calidad	A través de convenios con universidades así como entidades gubernamentales de apoyo a labores agrícolas, buscar asesoría para mejorar los procesos productivos y la infraestructura de los viveros para prevenir el efecto invernadero.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Economía de escala	Compra de insumos a través de la asociación al por mayor, para esto es necesario la solicitud de facturación a nombre de ASOVIZ.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Mejoramiento de la calidad	Realizar un proyecto para iniciar procesos de certificación de calidad con algunas unidades productivas (voluntarias) con la NTC ISO 14001	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

- Objetivo estratégico: **Administrar adecuadamente el talento humano**

Meta: **Mostrar estrategias que permitan contar con personal comprometido , talentoso y con el cumplimiento legal exigido por el código sustantivo de trabajo que le otorgue los beneficios necesarios para el desarrollo de sus funciones.**

Proyecto	Planes	Acciones	Actividades	Responsable	Seguimiento
Optimizar el proceso de selección de personal		Bolsa de empleo, ASOVIZ	Realizar el proyecto para la creación de una bolsa de empleo en ASOVIZ, que permita vincular a los empleados de cada una de las unidades productivas. Realizando la selección y monitoreo a los mismo.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
	Plan gestión humana	Contratación y administración del personal	Buscar asesoría legal para el diseño de guías de contratación y pago de seguridad social y prestaciones, entre otras responsabilidades como patronos.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
Aplicación y fortalecimiento normas de salud ocupacional		Asesoría por ARL	Buscar asesoría con las Administradoras de Riesgos Profesionales en todos los procesos de salud ocupacional que intervienen en su actividad.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

-
- Objetivo estratégico: **Mejorar la responsabilidad social ambiental**
-

Meta: Diseñar el camino viable que les permita proteger el medio ambiente, haciendo uso racional de éste, brindando a la naturaleza los favores que ésta les retribuye.

Proyecto	Planes	Acciones	Actividades	Responsable	Seguimiento
Optimizar el manejo de residuos y reutilización del agua	Plan ambiental	Capacitaciones	Buscar asesoría y apoyo de la CAR, EMSERFUSA y la Secretaría del Medio ambiente, para el manejo, tecnificación y reciclaje de residuos sólidos orgánicos e inorgánicos; así como en los procesos de riego y reutilización del agua.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
		Aplicación normatividad	Buscar asesoría legal a través de las diferentes entidades gubernamentales y universidades para la aplicación correcta de la normatividad ambiental que enmarca la actividad viverista.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
Uso adecuado de los químicos		Capacitaciones	A través de la ARL y las universidades, buscar capacitaciones frente al adecuado manejo y almacenamiento de los químicos, incluyendo la normatividad vigente al respecto.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ

- Objetivo estratégico: **Implementar el marketing corporativo**

Meta: **Proponer estrategias que le permitan ampliar el mercado, consolidandose con mayor fuerza en su sector , lo que redunda en la optimización de sus finanzas y la calidad de vida de los que lo integran.**

Proyecto	Planes	Acciones	Actividades	Responsable	Seguimiento
Potencializar la asociación como generadora comercial		Mercadeo desde ASOVIZ	Fortalecer la imagen de la asociación con la implementación del logo propuesto por los investigadores, generación de vallas con el nombre, carnetización y papelería membretada.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Tramitar la autorización para facturar como asociación para poder realizar mercadeo directo desde la asociación.	Presidente ASOVIZ	Asamblea ASOVIZ
	Plan de optimización de mercadeo		A través del apoyo brindado con los convenios universitarios realizar los estudios de marketing, creando la página web, portafolio de servicios, plan de medios. Mejorando así las herramientas y mecanismos de mercadeo.	Comité de capacitaciones ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Creación de un software que administre los inventarios en red de todos sus miembros, para que desde el punto de venta de la	Presidente ASOVIZ	Asamblea ASOVIZ

			asociación se pueda realizar la gestión de mercadeo y venta.		
Desarrollar nuevos clientes	Plan de optimización de mercadeo	Convenios con entes gubernamentales a nivel nacional, departamental y local	Estudiar en las diferentes páginas oficiales las ferias existentes en las cuales se pueda participar con los productos de la asociación e inscribirse para su participación activa.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Participar en licitaciones y proyectos de embellecimiento urbano y reforestación de cuencas	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
			Gestionar licitaciones para proyectos que incorporen recursos asignados al proceso de postconflicto, generando empleo y recuperación del campo a través de actividades agrícolas y de reforestación.	Asamblea ASOVIZ	Presidente ASOVIZ
	Alianzas estratégicas con el sector hotelero y turístico	Ubicar stand con la exhibición de productos, catálogos y portafolios de servicios en hoteles y puntos turísticos estratégicos.	Asamblea ASOVIZ		
		Realizar convenios con hoteles que incluyan visitas guiadas a los diferentes viveros.	Asamblea ASOVIZ		

8.2 Postulados Estratégicos Propuestos para ASOVIZ

8.2.1 Cadena de Valor Propuesta ASOVIZ

Tomando el concepto dado por Michael Porter, se propone un modelo con la representación gráfica en donde se pueden describir las actividades de ASOVIZ, que permitan generar valor al cliente final y por supuesto a la organización que incluye sus asociados.



Figura 26. Cadena de Valor Propuesta ASOVIZ
Fuente: los autores

Se dividió el modelo en los siguientes procesos de valor:

- Procesos de planeación estratégica del negocio: direccionado por la asamblea general, en donde se dispone la planeación y definición de estrategias y políticas de la Asociación.
- Procesos del negocio, también reconocidos por Michael Porter, como actividades primarias: son las actividades productivas de la Asociación, que para el caso propuesto inicia con el cliente que constituye la fuente primaria de ingresos, distribución y venta de los mismos (incluye servicio postventas), en la parte central toda la asesoría e información a asociados, compra de productos para ser distribuidos y proveedor que son los asociados mismos. Se puede observar que la cadena misma debe funcionar como un reloj suizo en donde priman los clientes y asociados.
- Procesos de apoyo al negocio: en este proceso se deben incorporar las actividades que dan soporte al mismo, con el apoyo administrativo, de gestión humana y financiero, sin los cuales una organización no podría funcionar clara y eficientemente.

8.2.2 Misión Propuesta ASOVIZ

Desde el año 2000 somos una Asociación cuyo objetivo principal es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, velar por los intereses colectivos y la actividad productiva del gremio de viveristas asociados, a través de la asistencia social, legal, técnica, cultural,

recreativa, ambiental, motivando la participación activa en los diferentes proyectos y eventos del ámbito nacional e internacional, promoviendo la educación solidaria e incluyente, con unión de esfuerzos comunes para la producción y comercialización de plantas y complementos de jardín, buscando la protección del medio ambiente y el desarrollo económico regional.

8.2.3 Visión Propuesta ASOVIZ

ASOVIZ, para el 2026, será reconocida a nivel regional, nacional e internacional como la Asociación líder del gremio viverista, con oferta de diversidad de productos de alta calidad, generados por programas de investigación, alianzas estratégicas y la implementación de buenas prácticas agrícolas con la integración de sus asociados, promoviendo la protección del medio ambiente con procesos productivos eficientes y programas que incorporen la belleza paisajista en las diferentes ciudades y la reforestación de las cuencas con el apoyo de las diferentes entidades gubernamentales.

8.2.4 Principios y Valores Propuestos ASOVIZ

Para apoyar la misión y visión propuestas, ASOVIZ debe fundamentar su ser organizacional en una estructura ética basada en principios y valores que le den guía, esencia e identidad propia como Asociación, lo cual la hace más competitiva, sólida y con ventajas tanto internas como externas, en la solidaridad, el liderazgo, el respeto, la integridad, la innovación, la calidad, la disciplina y el compromiso en cada uno de sus componentes y procesos.



Figura 27. Principios y Valores Propuestos ASOVIZ
Fuente: los autores

Volviendo a los orígenes la naturaleza en su propio medio, puede ser tomada como ejemplo, ya que conviven todos los seres en sincronía, bajo principios éticos que complementan su ser, que a veces con la irrupción del hombre es violentado su ciclo vital, que a hoy desafortunadamente conlleva a la crisis medio ambiental que se vive.

- Solidaridad: un valor básico, en donde en su ciclo natural las plantas y los animales conviven apoyándose uno a los otros. Fundamental para la Asociación, ya que en su objetivo principal se pretende que a través del trabajo colectivo se otorgue el

mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, su familia, el gremio y todos sus stake holders.

- Liderazgo: principio clave para motivar y ampliar el horizonte de aquellas viveristas que quieren llevar una vida sostenible y en equilibrio con la naturaleza, y/o descubrir nuevas perspectivas y poner en marcha procesos de emprendimiento verde, a través del trabajo en equipo
- Respeto: por la naturaleza, el medio ambiente, la diversidad y la sociedad.
- Integridad: todas sus actuaciones rectas y éticas.
- Innovación: buscar a través de la investigación, mejores procesos y prácticas agrícolas y productivas que permitan un mayor cuidado del medio ambiente y variedad en sus productos con altos estándares de calidad.
- Calidad: “es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor, un comportamiento; es el reto diario y permanente. La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de sus miembros. Calidad en la gestión administrativa, procedimientos y en las relaciones humanas. Calidad en los insumos, procesos y productos.” (Revista Informativa ASOVIZ).
- Disciplina: realizar sus diferentes actividades de una forma metódica y constante que permitan obtener los mejores resultados.
- Compromiso: realización de todas sus actividades con esfuerzo, oportunidad, sentido de pertenencia y dedicación.

8.2.5 Logo Propuesto



Figura 28. Logo Propuesto ASOVIZ

Fuente: diseño elaborado por Hellen Citlally López Maldonado, Técnica en Diseño Gráfico

Significado: ASOVIZ, debe representar además de productividad, generación de recursos ambientales y naturaleza viva, por cuanto el logo es todo inmerso en un tono verde, las hojas representan la ecología y las plantas que producen, los puntos en medio del verde la capa de ozono que es deber de cuidado ambiental para sus asociados, en medio sus siglas ASOVIZ que representan el nombre de la asociación: Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz.

8.2.6 Estructura Organizacional Propuesta ASOVIZ

Las competencias organizacionales, darán soporte fundamental al logro de resultados desde una estructura por procesos, donde la gestión, es una alternativa para que la Asociación logre sus objetivos y su crecimiento económico y social. “La mejor estructura no garantizará los resultados, ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía del fracaso” (Peter Drucker).

Las organizaciones que desean ser competitivas, deben ser flexibles para realizar cambios en su estructura organizacional, en caso que se requieran estos, desde el interior proyectándose al entorno de la misma. De acuerdo al presente tema de estudio se realizó previamente un diagnóstico de la situación real de la Asociación, mediante la indagación a los socios/colaboradores e informantes especializados que permitieron determinar la necesidad de rediseñar una estructura Organizacional para la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz, ASOVIZ.

El enfoque de la estructura organizacional que se propone para la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ, se elabora con base en un conjunto de actividades distribuidas y encaminadas hacia el alcance de los objetivos trazados por esta, permitiendo así a los integrantes dirigir y controlar todas las actividades para que de una manera uniforme cumplan con sus respectivas funciones. A demás el modelo está basado en las características de uno funcional y en las teorías desarrolladas por Richard Daft y Ailed Labrada, autores de gran trascendencia que han creado prototipos aplicables a las diferentes organizaciones, donde cada uno muestra alternativas para desarrollar una estructura organizacional adecuada involucrando la parte interna y externa de toda organización.

Según Richard Daft. (2007): “En la actualidad, hay una tendencia hacia estructura más horizontales y planas a causas del ambiente incierto, muy pocas de las compañías exitosas de hoy pueden mantener una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones complementan la jerarquía funcional vertical estableciendo enlaces horizontales, como ya se describió antes. Los gerentes mejoran, a coordinación horizontal

empleando sistemas de información, contrato directo entre departamentos integradores de tiempo completo o gerentes de proyectos de fuerzas de tareas o equipos. Las organizaciones no lucrativas también están reconociendo la importancia de los enlaces horizontales” Pág. 216.

La comunicación que se establece en la estructura propuesta para la Asociación se define de manera directa, por cuanto no existirá intermediación a fin de agilizar las comunicaciones entre los diferentes niveles.

El modelo desarrollado es factible mostrando una organización horizontal, que contribuye a que exista un mejor control y planificación en el desarrollo de actividades. Mostrando al final como resultados a una Asociación más organizada con bases sólidas, con un estilo organizacional que les ayuda a tener una ventaja competitiva, acorde a las virtudes de un diseño organizacional adecuado.

8.2.6.1 Organigrama Propuesto ASOVIZ

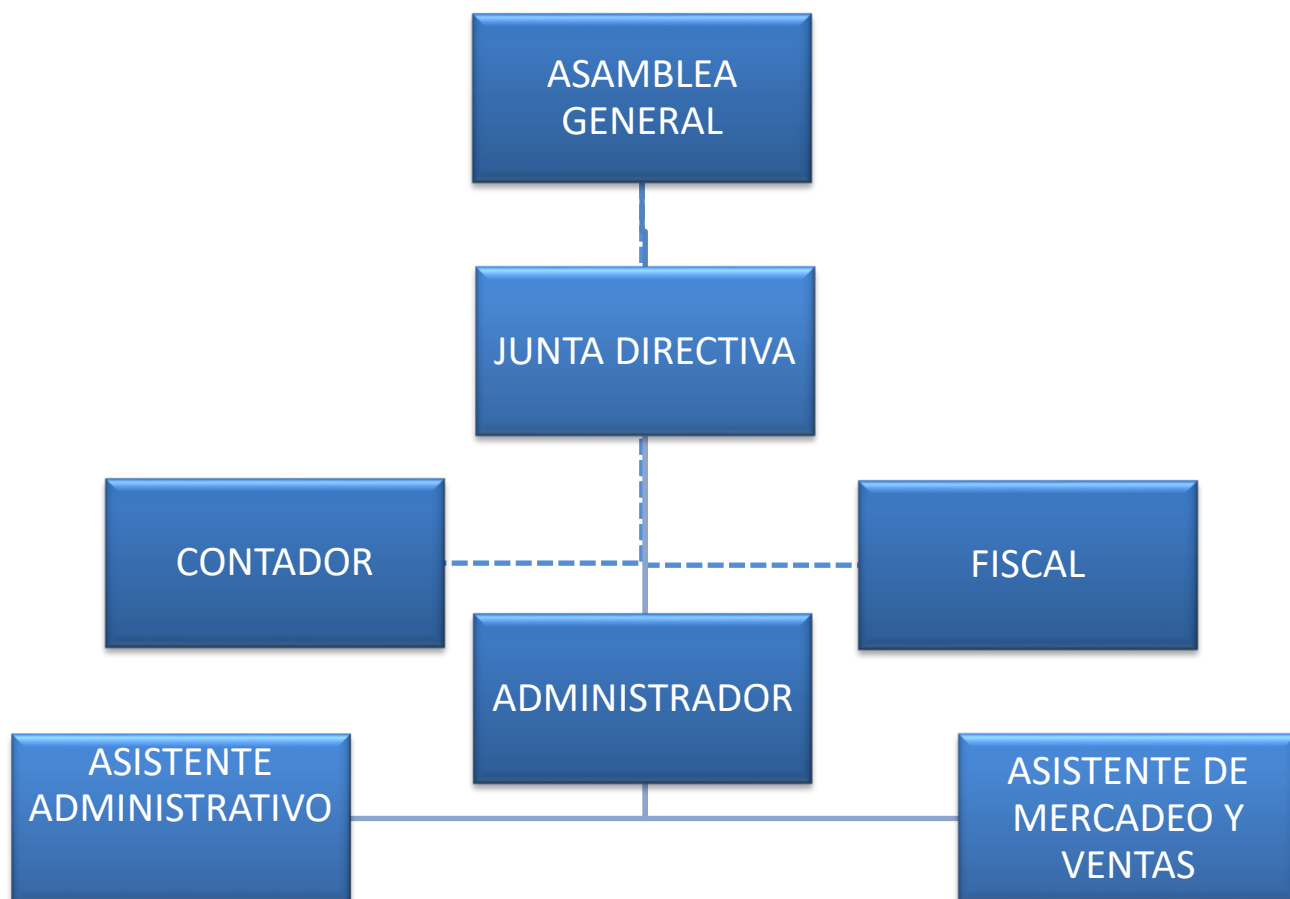


Figura 29. Organigrama propuesto para la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ
Fuente: Los autores

8.2.6.2 Manual de funciones propuesto ASOVIZ

La presente herramienta de trabajo, fue elaborado conforme a los principios y normas de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada integrante activo dentro de la misma. El Manual de Funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Organización, el cual estará sujeto a revisiones continuas por parte de los integrantes de la Asociación y la parte técnica de la misma. La siguiente propuesta establece claramente niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría.

- Asamblea General

La Asamblea / Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un sólo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

- Atribuciones y deberes de la Junta/Asamblea General

- Aprobar y reformar el Estatuto social y el Reglamento Interno.
- Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y Vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.

- Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.

- Sesiones:

Existen dos tipos de sesiones para las asambleas: Las asambleas ordinarias que se efectúan cada mes con presencia de todos los socios, el quórum requerido será el de la mitad del número de los socios más uno, tomando decisiones acorde a la mayoría de votos. Las sesiones extraordinarias se realizan cuando sea necesario, bajo carácter urgente, para tomar decisiones o acatar resoluciones expedidas por la autoridad. El plazo previo mínimo de convocatoria es de 48 horas, las reuniones son dirigidas por el presidente o por el secretario.

○ Presidente Asociación

Tabla 25. *Manual de funciones Presidente Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Presidente o representante legal.

Área: Gerencial

Código: 001

Objetivo General del cargo

Presidir la Asociación y la Junta General, representando y tomando decisiones en aspectos administrativos y todo tipo de procesos relacionados con la Asociación, de la misma manera ejercer las funciones de responsabilidad general sobre los asociados, las fuentes y la sociedad a través de presentación de resultados económicos y legales cumpliendo con los más altos estándares ambientales y de conservación de recursos.

Funciones

-
- Representar oficialmente a la Asociación ante las autoridades y organismos oficiales.
 - Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva para dar a conocer las actividades desarrolladas.
 - Firmar conjuntamente con Secretaría, toda la documentación correspondiente a las actas de las sesiones y de todo trámite que internamente y externamente él gestione.
 - Firmar junto con el tesorero las cuentas correspondientes a pagos y cobros, según lo establezca el reglamento interno.
 - Presentar los acuerdos de gastos de la junta directiva.
 - Presidir todos los actos oficiales de la Asociación manteniendo vínculos interinstitucionales.
 - Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y las disposiciones emitidas por la Junta General y Directiva.
 - Vigilar el recurso humano, técnico e imagen de la Asociación frente a la comunidad en la cual desempeñan sus actividades.
 - Encargado de construir y generar nuevas estrategias encaminadas a edificar el objeto social de la Asociación.
 - Mantener informados plenamente a la asamblea general y junta directiva de la celebración de contratos y demás actividades que sean de su competencia.
 - Preparar y presentar los informes sociales que le solicite la Junta Directiva o la Asamblea, así como los informes que solicite o deban presentarse a las entidades públicas y privadas.
 - Colaborar en el diseño, formulación, gestión y ejecución de proyectos o programas de acuerdo con los objetivos fijados en los estatutos.
 - Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades de trabajo dentro de la Asociación.
-

-
- Prestar asesoramiento al grupo de trabajo en las diferentes tareas diarias.
 - Analizar y sugerir mejoras en el comportamiento y evolución de la actividad económica de la Asociación.
 - Mantener relaciones claras y eficaces entre los integrantes de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz ASOVIZ.
 - Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Vicepresidente Asociación

Tabla 26. *Manual de funciones Vicepresidente Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Vicepresidente

Código: 002

Objetivo General del cargo

Direccionar y decidir sobre la parte administrativa en conjunto con la presidencia, desarrollando un adecuado aspecto socioeconómico para la Asociación.

Funciones

-
- Sustituir al Presidente en ausencia de éste y tendrá las mismas atribuciones que él.
 - Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio, comisiones a su cargo y socios en general.
 - Presentar los informes de las actividades realizadas.
 - Controlar el cumplimiento de las tareas de las comisiones a su cargo.
 - Colaborar y apoyar la gestión del Presidente.
 - Vigilar en conjunto con la directiva el cumplimiento del estatuto de la Asociación.
-

-
- Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Secretario Asociación

Tabla 27. *Manual de funciones Secretario Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Secretario

Código: 003

Objetivo General del cargo

El secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza a su cargo, tendrá otras funciones, tales como:

Funciones

-
- Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
 - Firmar conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
 - Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente.
 - Cumplir con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación.
 - Notificar las resoluciones.
 - Llevar el registro actualizado de la nómina de los asociados.
 - Custodiar y conservar de manera ordenada los archivos, documentos de la Asociación.
 - Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Tesorero Asociación

Tabla 28. *Manual de funciones Tesorero Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Tesorero

Código: 004

Objetivo General del cargo

Registrar y controlar las operaciones financieras sobre la disponibilidad del recurso económico y obligaciones contraídas.

Funciones

- Recaudar las cuotas y más ingresos económicos de la Asociación para luego depositarlos en las respectivas cuentas bancarias, dentro de las veinticuatro horas siguientes, debiendo registrarse en este caso las firmas del Presidente y del Tesorero así como el sello de la institución.
 - Llevar al día la contabilidad del movimiento económico de la Asociación.
 - Tendrá bajo su custodia y responsabilidad los libros contables, chequeras y otros documentos de la Asociación.
 - Realizar los pagos correspondientes, previa autorización del Presidente, para lo cual debe poner su visto bueno en las facturas, vales o planillas;
 - Responder solidariamente con el Presidente, por el correcto manejo de los fondos entregados a su cuidado.
 - Presentar un balance semestral al Directorio, así como el balance general del ejercicio económico al finalizar cada año calendario. Estos balances serán presentados dentro de los quince días subsiguientes de cerrado el periodo al Directorio, y este lo pondrá a
-

consideración de la Asamblea General de inmediato.

- Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Vocales Asociación

Tabla 29. *Manual de funciones Vocales Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Vocal

Código: 005

Objetivo General del cargo

Colaborar en la coordinación del trabajo en las distintas actividades de la Asociación.

Funciones

- Tener voz y voto
 - Apoyar a la junta directiva en las funciones que le sean encomendadas
 - El primer vocal reemplaza al secretario en su ausencia
 - Desempeñar cargos que les fuera asignados por la junta directiva a excepción del de presidente
 - Proponer actividades y proyectos de acuerdo a los objetivos de la Asociación.
 - Difundir las acciones y la labor de la Asociación a través de los medios de comunicación.
 - Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Fiscal Asociación

Tabla 30. *Manual de funciones Fiscal Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Fiscal

Código: 006

Objetivo General del cargo

Cerciorar de que las operaciones de la Asociación se ajusten a las normas legales, a las estatutarias y a las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Funciones

- Informar oportunamente por escrito al Presidente de la Junta Directiva, la Junta Directiva, o a la Asamblea General, según corresponda jerárquicamente, de las irregularidades que observe en la Asociación y proponer las medidas para su remedio.
 - Velar porque se lleven regularmente la contabilidad y las actas de los órganos directivos y porque se conserven adecuadamente la correspondencia y los comprobantes de cuentas.
 - Inspeccionar constantemente los bienes de la Asociación, solicitar los informes que para el efecto sean necesarios e impartir las instrucciones pertinentes para que oportunamente se tomen las medidas de conservación y seguridad de los mismos, así como de cualesquiera otros que a cualquier título tenga la Asociación.
 - Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de estas entidades y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
 - Autorizar con su firma cualquier balance que se haga con su informe correspondiente.
 - Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o el reglamento y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la Asamblea General o la Junta Directiva.
 - Participar con voz pero sin voto en las reuniones de la Asamblea General, sea o no miembro de la Asociación.
 - Asistir a las reuniones a las que fuere convocado por la Junta Directiva.
 - Vigilar estrictamente el cumplimiento de las normas inherentes a las decisiones, por comunicación escrita, a la solicitud para convocar a la Asamblea General efectuada por un número plural determinado de asociados y al régimen de sanciones.
-

-
- Verificar la vigencia de las pólizas de seguros obligatorios.
 - Revisar, controlar y dar fe de las calidades de los asistentes a reuniones de la Asamblea General así como velar por el cumplimiento de las normas y disposiciones de funcionamiento de tales asambleas.
 - Las demás que le asigne la asamblea general.
-

Fuente: Los autores

- Contador Asociación

Tabla 31. *Manual de funciones Contador Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Administrativa

Contador

Código: 007

Objetivo General del cargo

Dirigir el proceso contable de la Asociación, velando porque éste sea completo, oportuno, fidedigno y permanente.

Funciones

- Controlar la contabilidad de la Asociación e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondiente
 - Formular el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos cada año
 - Rendir a la junta directiva las cuentas periódicas de gastos e ingresos
 - Registrar y controlar el manejo contable de los recursos, obligaciones y patrimonio de la Asociación, de conformidad con las técnicas de contabilidad y las normas fiscales y administrativas vigentes.
 - Coordinar el desarrollo de sistemas de información contable y financiero con el fin de
-

registrar y controlar los hechos económicos ocurridos en la Asociación, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente el comportamiento financiero de esta y de sus organismos.

- Supervisar las funciones relativas a la contabilidad y control de activos fijos e inventarios.
- Requerir y analizar la información contable y financiera generada en la Asociación e informar periódicamente acerca de su situación patrimonial y resultados.
- Elaborar estados de información financiera y contable por Proyecto, que permitan conocer los resultados y situación patrimonial de cada uno.
- Consolidar y preparar los estados financieros de la Asociación y realizar los análisis correspondientes para ser presentados a la Junta Directiva y la Asamblea General.
- Apoyar y asesorar al Representante Legal en el estudio y elección de fuentes de financiamiento apropiadas.
- Firmar los estados financieros de la Asociación.
- Preparar y presentar todos los cargos e impuestos que sean necesarios para la DIAN.
- Informar trimestralmente sobre las pérdidas y bajas de equipos, bienes o elementos.
- Revisar cuidadosamente los cheques girados, comprobantes de egreso y transferencias bancarias.
- Las demás que le asigne la Junta Directiva, la Asamblea General o el representante legal.

Fuente: Los autores

- Administrador Asociación

Tabla 32. *Manual de funciones Administrador Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Administrativa

Administrador

Código: 008

Objetivo General del cargo

Dirigir, Coordinar, y Supervisar toda la actividad económica y administrativa de la asociación.

Funciones

- Organizar, distribuir y supervisar el trabajo, según las áreas.
- Procurar por el orden en las tareas, así como en el espacio físico donde se trabaja.
- Planificar la ejecución de los distintos procesos que afecten a la Asociación.
- Supervisar la asignación de funciones y tareas del personal
- Administrar la Caja.
- Registrar transacciones económicas de la Asociación.
- Ejecutar los acuerdos que en materia de personal se puedan adoptar.
- Elaborar distintos tipos de documentos: informes, memorias, contestaciones, etc
- Supervisar el buen funcionamiento de las distintas dependencias.
- Ejercer administración y control de inventarios.
- Hará respetar las normas de seguridad e higiene.
- Efectuar el control de tiempos de los trabajos.
- Ser capaz de formar a los nuevos empleados en las técnicas prácticas.
- En caso de ausencia de los directivos, recibir a las personas ajenas a la misma.
- Ser capaz de gestionar: las producciones, los equipamientos, el capital humano, los costes.
- Cualquier otra tarea de carácter administrativo afín que pueda serle encomendada por necesidades del servicio.

Fuente: Los autores

- Asistente Administrativo Asociación

Tabla 33. *Manual de funciones Asistente Administrativo Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo: **Área:** Administrativa

Asistente Administrativo **Código:** 009

Objetivo General del cargo

Realizar análisis crítico y seguimiento de todos los procesos administrativos, contables y económicos en los cuales interviene la Asociación.

Funciones

-
- Registrar en los libros de actas las deliberaciones y decisiones que se produzcan o adopten en las Asambleas Generales o reuniones de la Junta Directiva de la Asociación, para tal fin existirán libros de actas por cada uno de los órganos mencionados, los cuales deberán estar registrados y foliados por la respectiva entidad de vigilancia y control.
 - Mantener el archivo general de la Asociación en perfectas condiciones y codificado de tal manera que sea fácil su manejo.
 - Dar soporte a todas las comunicaciones y realización de proyectos de la Asociación, así como la administración del sistema de inventarios y atención a asociados.
 - Las demás que le asigne la Junta Directiva, la Asamblea General o el representante legal.
-

Fuente: Los autores

- Asistente de mercadeo y ventas Asociación

Tabla 34. *Manual de funciones Asistente mercadeo y ventas Asociación*

Identificación del cargo

Nombre del cargo: **Área:** Administrativa

Asistente de mercadeo y ventas **Código:** 010

Objetivo General del cargo

Crear y mantener adecuadas relaciones comerciales con los clientes, supervisando durante y después del proceso de venta.

Funciones

- Determinar nuevos canales para la comercialización de los productos.
 - Implementar el plan de marketing diseñado para la asociación
 - Realizar mantenimiento y seguimiento activo a la página web de la asociación, así como a los diferentes canales de comunicación con los clientes
 - Trabajar en la fidelización de los clientes, creando nuevas alternativas de negocio.
 - Fomentar la cultura organizacional.
 - Promocionar los productos de la Asociación a través de las diferentes herramientas de publicidad y promoción.
 - Estar atento a la apertura de convocatorias de ferias y eventos en los cuales pueda participar la asociación.
 - Realizar la documentación necesaria, así como el seguimiento en las diferentes convocatorias a participar.
 - Construir nuevas estrategias encaminadas a edificar el objeto social de la Asociación, a través de nuevas fuentes de empleo.
 - Diseñar planes de trabajo con todos los asociados, de tal manera que se llegue a abarcar los diversos sectores de la región.
 - Colaborar en el diseño, formulación, gestión y ejecución de proyectos o programas de acuerdo con los objetivos fijados en los estatutos.
 - Estar siempre convencido a quien representa, mostrando a través de sus actos un debido
-

cumplimiento y responsabilidad de la tarea que desempeña.

- Las demás que le asigne la Junta Directiva, la Asamblea General o el representante legal.

Fuente: Los autores

8.3 Estructura Organizacional Propuesta para las unidades productivas asociadas a

ASOVIZ

El enfoque de la estructura organizacional que se propuso para ASOVIZ, también se propone para cada una de las unidades productivas asociadas, es así como se plantea para estas el mismo modelo, basado en las características del modelo funcional y en las teorías desarrolladas por Richard Daft y Ailed Labrada.

8.3.1 Organigrama propuesto para las unidades productivas

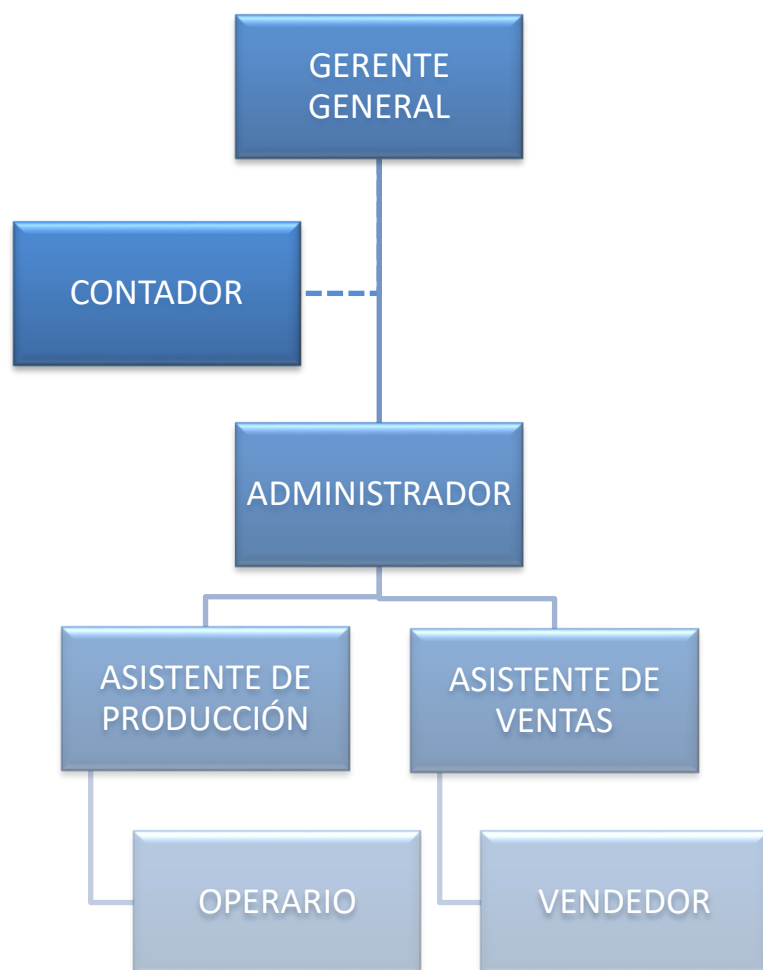


Figura 30. Organigrama propuesto para las unidades productivas pertenecientes a ASOVIZ
Fuente: Los autores

8.3.2 Manual de Funciones propuesto para las Unidades Productivas

- Gerente General Unidades Productivas

Tabla 35. *Manual de funciones Gerente Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Gerencial

Gerente

Código: 001

Objetivo General del cargo

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras del vivero, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.

Funciones

- Estar enterado de cualquier anomalía que suceda en el vivero para poder solucionarla.
 - Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por pequeñas que sean.
 - Atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento del vivero.
 - Conocer cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas.
 - Fijar consignas de trabajo.
 - Establecer los planes de desarrollo del vivero.
 - Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que su vivero con éxito.
 - Realizar las labores administrativas en conjunto con el área específica para esta función.
 - Asignar las tareas de sus subordinados.
 - Registrar permanentemente la concreción efectiva de esas tareas.
 - Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos
-

realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.

- Cubrir rápidamente los puestos en los casos de que algún empleado se vea imposibilitado.
- En algunos casos, decidir sobre la incorporación de nuevos productos al mercado.
- Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que buscar nuevos.
- Seleccionar personal competente, así como hacerse responsable de esa selección.
- Administrar los recursos y fijar las políticas financieras de la empresa.
- Atender a los posibles impactos ambientales de la actividad productiva.
- Mantener contacto continuo con los proveedores.
- Informarse acerca de las novedades en los mercados que atañen al vivero y sus competencias.
- Crear un ambiente de trabajo en donde se conozcan los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.
- Determinar nuevos canales para la comercialización de los productos.
- Trabajar en la fidelización de los clientes, creando nuevas alternativas de negocio.
- Fomentar la cultura organizacional.
- Promocionar los productos del vivero a través de publicidad como folletos y tarjetas de presentación.

Fuente: Los autores

- Administrador Unidades Productivas

Tabla 36. *Manual de funciones Administrador Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Administrativa

Administrador

Código: 002

Objetivo General del cargo

Dirigir, Coordinar, y Supervisar toda la actividad económica y administrativa del vivero.

Funciones

- Organizar, distribuir y supervisar el trabajo, según las áreas.
- Procurar por el orden en las tareas, así como en el espacio físico donde se trabaja.
- Planificar la ejecución de los distintos procesos que afecten al vivero.
- Supervisar la asignación de funciones y tareas del personal
- Administrar la Caja.
- Registro de transacciones económicas del vivero.
- Ejecutar los acuerdos que en materia de personal se puedan adoptar.
- Elaborar distintos tipos de documentos: informes, memorias, contestaciones, etc
- Supervisar el buen funcionamiento de las distintas dependencias del vivero.
- Ejercer administración y control de inventarios.
- Hará respetar las normas de seguridad e higiene.
- Efectuará el control de tiempos de los trabajos.
- Deberá ser capaz de formar a los nuevos empleados en las técnicas prácticas.
- En caso de ausencia del gerente, recibirá a las personas ajenas a la misma.
- Deberá ser capaz de gestionar: las producciones, los equipamientos, el capital humano, los costes.
- Cualquier otra tarea de carácter administrativo afín que pueda serle encomendada por necesidades del servicio.

Fuente: Los autores

- Contador Unidades Productivas

Tabla 37. *Manual de funciones Contador Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Administrativo

Contador

Código: 003

Objetivo General del cargo

Dirigir el proceso contable del vivero, velando porque éste sea completo, oportuno, fidedigno y permanente.

Funciones

- Controlar la contabilidad del vivero e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondiente
 - Formular el presupuesto y la cuenta general de gastos e ingresos cada año
 - Rendir al gerente las cuentas periódicas de gastos e ingresos
 - Registrar y controlar el manejo contable de los recursos, obligaciones y patrimonio de la Asociación, de conformidad con las técnicas de contabilidad y las normas fiscales y administrativas vigentes.
 - Coordinar el desarrollo de sistemas de información contable y financiero con el fin de registrar y controlar los hechos económicos ocurridos en la Asociación, de modo que permitan conocer y evaluar eficazmente el comportamiento financiero de esta y de sus organismos.
 - Supervisar las funciones relativas a la contabilidad y control de activos fijos e inventarios.
 - Requerir y analizar la información contable y financiera generada en el vivero e informar
-

periódicamente acerca de su situación patrimonial y resultados.

- Elaborar estados de información financiera y contable, que permitan conocer los resultados y situación patrimonial del vivero.
- Consolidar y preparar los estados financieros del vivero y realizar los análisis correspondientes para ser presentados al gerente.
- Apoyar y asesorar al gerente en el estudio y elección de fuentes de financiamiento apropiadas.
- Preparar y presentar todos los cargos e impuestos que sean necesarios para la DIAN.
- Informar periódicamente sobre las pérdidas y bajas de equipos, bienes o elementos.
- Revisar cuidadosamente los cheques girados, comprobantes de egreso y transferencias bancarias.
- Las demás que le asigne el gerente.

Fuente: Los autores

- Asistente de producción Unidades Productivas

Tabla 38. *Manual de funciones Auxiliar de producción Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Operativa

Auxiliar de Producción

Código: 004

Objetivo General del cargo

Encargado de tareas de transporte de materias primas y productos terminados de un lugar a otro, además de realizar otras tareas relacionadas con el proceso de producción en el vivero a petición del administrador.

Funciones

-
- Realizar las tareas de transporte de materia prima requerida por ellos y en la recolección y almacenamiento del producto terminado.
 - Realizar otras tareas relacionadas con el proceso de producción del vivero.
 - Ayudar a organizar la producción y el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado del vivero.
 - Coordinar con el administrador y otros auxiliares el trabajo efectuado mediante una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la producción del vivero.
 - Ayudar a optimizar los procesos de trabajo dentro del vivero.
 - Cualquier otra tarea de carácter operativo afín que pueda serle encomendada por las necesidades del vivero.
-

Fuente: Los autores

○ Operarios Unidades Productivas

Tabla 39. *Manual de funciones Operarios Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Operativa

Operario

Código: 005

Objetivo General del cargo

Encargarse de todo lo referente a los procesos productivos, para lograr la eficiencia y un producto de calidad.

Funciones

- Efectuar un trabajo de calidad en los cultivos frutales o florales.
-

-
- Establecer y mantener cultivos.
 - Recolectar, calibrar y acondicionar los productos.
 - Participar en la protección de los cultivos.
 - Poner en práctica las medidas profilácticas necesarias.
 - Hacer los tratamientos necesarios, efectuando los trabajos con la fauna auxiliar sabiendo distinguir anomalías en los cultivos, tales como enfermedades, parásitos, necesidad de irrigación y/o polinización.
 - Dar información a sus superiores
 - Cualquier otra tarea de carácter operativo afín que pueda serle encomendada por las necesidades del vivero.
-

Fuente: Los autores

- Asistente de ventas Unidades Productivas

Tabla 40. *Manual de funciones Auxiliar de ventas Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo: **Área:** Operativa

Auxiliar de ventas **Código:** 006

Objetivo General del cargo

Cumplir con las metas de ventas determinadas por el gerente y el administrador, a través de la eficiente administración, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios y un servicio de venta y post venta de excelencia.

Funciones

-
- Ejecutar y controlar los planes comerciales del vivero.
 - Posicionar los productos del vivero a nivel regional, nacional e internacional.
-

-
- Organizar y dirigir a los vendedores, formando y motivando a los mismos.
 - Negociar personalmente los contratos comerciales con pequeños y grandes clientes.
 - Cualquier otra tarea de carácter operario afín que pueda serle encomendada por las necesidades del vivero.
-

Fuente: Los autores

- Vendedor Unidades Productivas

Tabla 41. *Manual de funciones Vendedor Unidad Productiva*

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Área: Operativa

Vendedor

Código: 007

Objetivo General del cargo

Responder por la gestión de ventas y desarrollar una excelente labor, asistiendo clientes asignados y visitando clientes potenciales.

Funciones

- Tomar los pedidos de los clientes.
 - Asesorar a los clientes en la venta.
 - Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.
-

Fuente: Los autores

8.4 Propuesta Proceso de Implementación de Contabilidad con aplicación de NIIF

De acuerdo al diagnóstico realizado, se pudo observar que ni la Asociación ni las unidades productivas vinculadas a ésta llevan contabilidad con la regulación dada en la ley 1314 de 2009, en donde se pretende la aplicación de estándares internacionales, con mejores prácticas contables, con el fin de mejorar la productividad, transparencia, comprensibilidad y el desarrollo armónico de las empresas. Así mismo se otorga facilidad para llegar a los mercados internacionales, en el hoy mundo global y competitivo de los negocios.

Cabe resaltar, que en el numeral 3 del artículo 19 del Código de Comercio, reza como obligaciones de los comerciantes “Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales”. Adicionalmente, La superintendencia de Sociedades con la Circular 115-015014 aclaro que las sociedades que no atiendan las disposiciones legales relacionadas con el proceso de convergencia a las NIIF y sus administradores, pueden ser sancionadas, pues su contabilidad no se llevaría conforme a la normativa vigente y la técnica contable

Para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se clasificó en tres grandes grupos en Colombia Ley 1314 (2009):

- Grupo 1 (Decreto 2784 de 2012)
- Grupo 2 o pymes, (Decreto 3022 de 2013)
- Grupo 3 o microempresas (Decreto 2706 de 2012)

8.4.1 Como identificar a que grupo pertenece

De acuerdo a los análisis realizados, las unidades productivas de la asociación pueden pertenecer al grupo 2 (pymes) o al grupo 3 (microempresas), para poder tener claridad sobre el grupo y la normatividad a aplicar, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 42. *Identificación del grupo*

Grupo 2 Pymes	Grupo 3 Microempresas
1. No tiene obligación pública de rendir cuentas	1. No cumple ningún requisito expuesto para grupo 2
2. Su empresa tiene activos entre 500 y 30.000 S.M.L.V ó tiene entre 11 y 200 trabajadores	2. Cumple requisitos del artículo 499 del Estatuto Tributario
3. Es microempresa con activos iguales o superiores a 500 S.M.L.V (excluida la vivienda) ó hasta 10 trabajadores	
4. Su empresa tiene ingresos brutos anuales iguales o superiores a 6.000 S.M.L.V	

Fuente: Los autores

8.3.2 Pasos para la implementación de las NIIF

En cada grupo, ha pasado un tiempo de obligatorio cumplimiento para la preparación, transición, aplicación y reporte de estados financieros bajo NIIF, para los cuales en los dos grupos ya tuvo vencimiento las primeras fases y para el grupo 3, su reporte era el 31 de diciembre

de 2015, para el grupo 2 será el 31 de diciembre de 2016. En todos los casos estos ciclos formulados por la norma comprendían 3 años, pero dado que no se cuenta con ninguna etapa, cada organización dispondrá los términos en los cuales deberá ir incorporando el proceso, cabe anotar que se recomienda la adopción con un cronograma corto, puesto que están por fuera de los plazos estimados por la ley.

Pasos:

1. Identificar el grupo al cual pertenece
2. Si no tiene postulados estratégicos, las unidades estratégicas deberán crearlos pues las NIIF son como la implementación de calidad en los procesos financieros, para lo cual deben soportarse en la definición de las mismas.
3. Analizar y diseñar los flujos de procesos, que incluyan el ciclo contable
4. Crear el manual de políticas contables, basadas en la normatividad que le aplique y las políticas propias de cada organización.
5. Elegir el sistema contable que se adapte a las necesidades de la organización y a la normatividad exigida.
6. Implementar la contabilidad bajo NIIF
7. Realizar seguimiento y control.

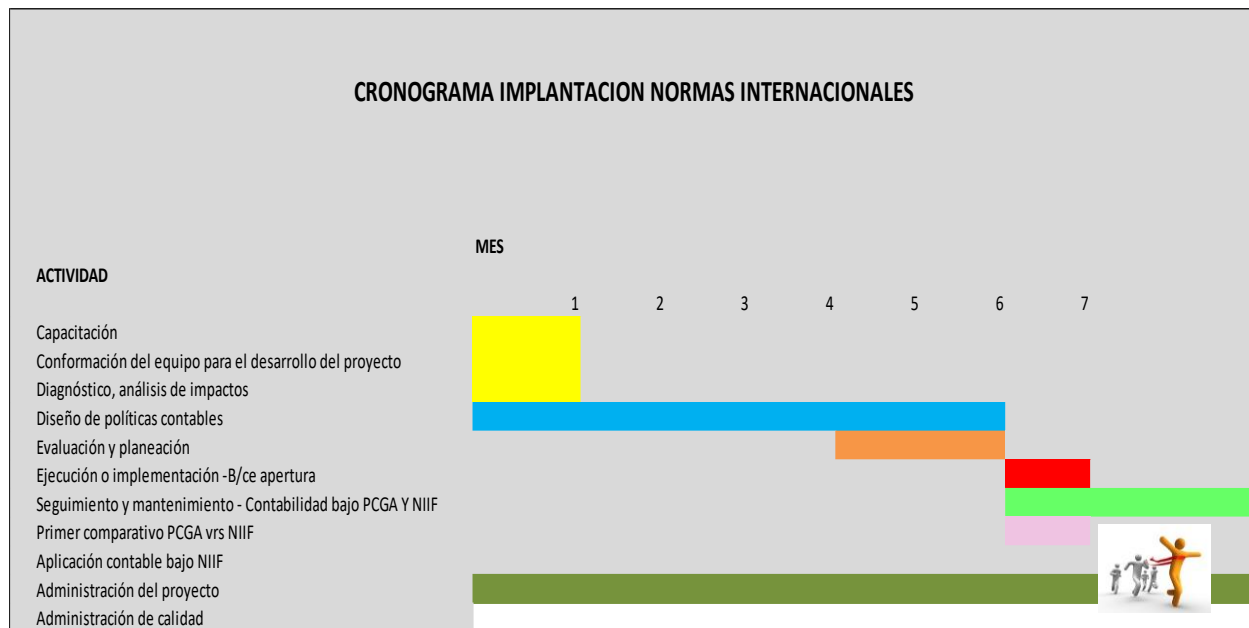


Figura 31. Modelo propuesto cronograma implantación de NIIF
Fuente: Los autores

9. Conclusiones

- La Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ), es una entidad sin ánimo de lucro, que a pesar de tener 16 años de fundación no ha logrado consolidarse como una organización fuerte y sostenible. Se realizó un análisis administrativo y financiero a las unidades productivas que la integran, proponiendo diferentes alternativas para la toma de mejores decisiones organizacionales.
- Se demuestra que las unidades productivas carecen de un proceso administrativo ordenado y controlado, lo que conlleva a no poder alcanzar objetivos óptimos que permitan el desarrollo y crecimiento de estas; la informalización de los negocios, otorga daños a la economía de la región, es por esto que los asociados no formalizados están afectando al gremio.
- Se evidencia el desconocimiento de las implicaciones legales que conlleva la contratación de personal sin el cumplimiento legal del código sustantivo de trabajo en Colombia.
- Se puede reflejar que falta conocimiento e inversión en el manejo adecuado de aguas residuales y desperdicio de materiales; no hay cumplimiento legal estricto para el manejo de químicos y sus riesgos en el ámbito de la salud ocupacional y ambiental.
- Los mecanismos utilizados para la comercialización de los productos de los viveros son muy básicos, demostrando que no hay un aprovechamiento adecuado de las herramientas y estrategias de mercadeo, que les puede proporcionar mayor crecimiento comercial y por ende financiero.

- Al analizar la información financiera obtenida, se presentaron dificultades, ya que los viveristas sienten temor de brindar este tipo de información porque no llevan una contabilidad estructurada, algunos son informales, hay temor tributario y reservas por seguridad.
- Se propusieron diferentes acciones factibles orientadas al mejoramiento del desempeño administrativo y financiero del negocio, se definieron diferentes propuestas en una serie de estrategias a implementar, en donde se presenta los objetivos, la meta, el plan, programa, las acciones, actividades y responsables. Adicionalmente se propuso los postulados estratégicos para la Asociación, el proceso de implementación de NIIF y el modelo organizacional para las diferentes unidades productivas y ASOVIZ.

Referencias

- Cámara de comercio de Bogotá. (2015). Certificado de existencia y representación legal Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz. ASOVIZ.
- Chiavenato, Idalberto. (1997). Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ta Edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, quinta Edición Santafé de Bogotá. 699 Págs.
- Cummings, Thomas y Worley, Christopher G. (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Cengage Learning Latin América. Pág. 83
- Da Silva, Reynaldo. (2007). Teorías de la Administración. 1era Edición. Thompson.
- Daft, Richard. (2007). Teoría y diseño organizacional. 10º Edición. Edit. CENGAGE Learning. México D.F.
- Dini, Marco (1997). Forjando Aglomeraciones en Chile y Centroamérica. Enseñanzas de la Experiencia. Reunión SELA Lima
- Drucker, Peter. (1998). Pensamientos Administrativos. Primera Edición. Edit. Harper Collins. México. p243.
- Gordón, Judith. (1997). Comportamiento Organizacional. México. Ed Prentice Hall
- Heinz, Weihrick. (2012). Administración una Perspectiva Global, México. Edit. Mc Graw Hill,
- Martínez C, Félix R. (2011). Aproximación a la historia de Fusagasugá. Fusagasugá. D'Impacto. 2 Ed.
- Martínez Pedreros, Daniel, Milla Gutiérrez, Artenio, (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 1ra Edición. Ediciones Díaz de Santos.
- Munch, Lourdes. (2010). Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo, 1ra Edición, Prentice Hall.
- Munch Galindo y García Martínez. (2005) Fundamentos de Administración; Editorial Trillas. Pág. 124, 125.
- Perego, Luis Héctor. (2003). Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos. Argentina.

- Porter, M. (1985): “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, México D f.
- Porter, M. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Rosales, R. 1997. La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. Capítulos N° 51. Caracas.
- Sánchez Silva, Eliecer. (2007) Teoría Administrativa, un enfoque investigativo, Evolución, Pensadores y Perspectiva. Impresión Armonía Impresores Limitada, Bucaramanga.
- Stoner, James. Freeman, Edward. Gilbert, Daniel. 81996).Administración. México. Sexta Edición. Edit. Prentice Hall. p33
- Tassey (2003) Methods for Assesing the Economic Impacts of Government R&D. Planning Report 03- 1.
- Valencia Ramírez, Ricardo y Muñoz Eraso, Janeth Patricia. (2005). Asociatividad empresarial en Colombia. Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá.

Web grafía

- Administración moderna. Modelo organizacional. Recuperado Febrero 07de 2016, de <http://www.administracionmoderna.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>
- Amador Posadas, Fátima Jackeline (2004). La planeación estratégica en el proceso administrativo. Recuperado Febrero 04 de 2016, de: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo>.
- Ayala Ruiz, Luis Eduardo. Gerencia de Mercadeo. Ciencias Económicas y Administrativas. El Análisis de la Cadena de Valor. Recuperado Febrero 04 de 2016, de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Castellanos, J. G. (2010). La asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos colombianos. Revista EAN N° 68. Bogota. Pp 100 – 111. Recuperado Febrero 04 de 2016, de: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a08.pdf>
- Castillo, Xiomara. Investigación de campo. Recuperado Enero 22 de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos30/investigacion-de-campo/investigacion-de-campo.shtml>
- Capacitación del personal. (2008). Gerencie.com. Recuperado Julio 13 de 2016, de: <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

- Contabilidad. (2013). Gerencie.com. Recuperado Junio 14 de 2016, de:
<http://www.gerencie.com/contabilidad.html>
- Cuentas departamentales. (2015). DANE. Recuperado Junio 7 de 2016, de:
<http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-departamentales>
- Diccionario de la Real academia Española. (2016). Recuperado Mayo 30 de 2016, de:
<http://www.rae.es/>
- DOFA. (2015). De gerencia.com. Recuperado Mayo 30 de 2016, de:
http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa
- Empowerment. (2015). De gerencia.com. Recuperado Mayo 30 de 2016, de:
<http://www.degerencia.com/tema/empowerment>
- Estructura Organizacional. Enciclopedia Financiera. Recuperado mayo 22de 2016, de:
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>
- García Echevarría, Santiago. (2011). Retos a la estrategia empresarial del siglo xxi. Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresa. Alcalá de henares. España. Recuperado Febrero 04 de 2016, de:
<http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/8758/WP.337-%20Rosa.pdf?sequence=1>
- García Valencia. (2016). Sistemas y Modelos de Estructuras Organizacionales. México. Recuperado Febrero 04 de 2016, de:
http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales
- Grajales G, Tevni. Tipos de investigación. Recuperado Enero 22 de 2016, de
<http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- La Asociatividad como fenómeno evolutivo, análisis de casos Colombianos. Recuperado 30 de Mayo de 2016 de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/339/301>.
- Las condiciones de trabajo. (2007). Blog Recursos Humanos. Recuperado Febrero 07de 2016, de:
<http://recursoshumanosperu.blogspot.com.co/2007/09/las-condiciones-de-trabajo.html>
- Modelo organizativo. Recuperado Febrero 07de 2016, de:
http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales
- NIIF (2012). Gerencie.com. Recuperado Junio 14 de 2016, de: <http://www.gerencie.com/question-las-niif.html>

Plan Local de Empleo, Desarrollo Empresarial para Fusagasugá. (2012). Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwipk63L0p3NAhUHXB4KHe1EC08QFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F225-plan-local-de-empleo-de-fusagasuga-2012.html&usg=AFQjCNFI_1kiByp0MdSJ71M2-Wt_gPN-cg&sig2=jQkDJFJXweNnFWbgJRhWDQ

Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana. (2011). Actualizado: 2014. Definicion.de: Definición de plantas ornamentales. Recuperado mayo 22de 2016, de: <http://definicion.de/plantas-ornamentales/>

Pérez Porto, Julián y Gardey, Ana. (2011). Actualizado: 2014. Definicion.de: Definición de árboles frutales. Recuperado mayo 22de 2016, de: <http://definicion.de/arboles-frutales/>

Planeación Estratégica (2010). Gerencia.com. Recuperado mayo 22de 2016, de: <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

Razeto Migliaro, Luis. ¿Qué es la economía solidaria? Recuperado Febrero 07de 2016 de: <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>

Rojas Velásquez, Edgar. Diccionario técnico de palabras y conceptos para administradores de empresas. Recuperado Febrero 07de: <http://erojas.webcindario.com/dicc.htm>

Spratt, Louise. (2015), Abejas y Ecosistema. Conasi blog. Recuperado julio 12 de 2016, de: <http://www.conasi.eu/blog/consejos-de-salud/abejas-y-ecosistema/>.

Wikipedia. (2016). Planta Ornamental. Recuperado julio 12 de 2016, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Planta_ornamental

Wikipedia. (2016). Planta Ornamental. Recuperado julio 12 de 2016, de: https://es.wikipedia.org/wiki/Arbol_frutal

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada

Encuesta para la investigación análisis administrativo y financiero de las unidades productivas de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ).

1. Nombre del Vivero

2. Dirección del vivero

3. Nombre del dueño(s) del Vivero

4. Correo electrónico

5. Teléfonos

6. Fecha de nacimiento

7. Posee sucursales

- Si

- No

8. Si posee sucursales, indique cuantas y en donde

9. Años que lleva con su vivero

- 0-1 años

- 1 - 3 años

- 3 - 5 años 5 - 10 años

- Más de 10 años

10. Fecha de inscripción a la asociación

11. El terreno donde ubica su vivero es

- Propio
- Arrendado

12. Si es arrendado, indique el valor mensual de arrendamiento

13. Si el terreno es propio el valor aproximado del terreno comercialmente

14. Posee vivienda el vivero

- Si
- No

15. Área total del terreno aproximadamente

- 0 a 1000 metros cuadrados
- 1000 a 3000 metros cuadrados
- 3000 a 5000 metros cuadrados
- 5000 a 10000 metros cuadrados
- Más de 10000 metros cuadrados

16. Qué servicios públicos existen en su vivero

- Energía eléctrica
- Agua tratada
- Alcantarillado Gas
- Internet
- Teléfono fijo televisión sin operador
- Pozo séptico
- Aguas residuales
- Agua comunal no tratada
- Tv por operadores
- Circuito cerrado de tv

17. Está inscrito o posee

- Cámara de comercio
- Rut
- Industria y comercio
- Avisos y tableros
- Registros sanitarios
- Bomberos
- Seguridad social para los empleados
- Registro de cuentas en cuaderno contable
- Contabilidad con normatividad
- CAR

18. Si está inscrito en la Cámara de Comercio, lo está cómo:

- Persona natural
- Persona jurídica

19. Si tiene Registros sanitarios, indique cuales

20. Tiene usted clara la misión de su negocio

- Si
- No

21. Lo tiene escrito en algún lado

- Si
- No

22. Tiene unos objetivos claros de hasta dónde quiere llegar con su negocio

- Ninguno
- Algunos
- Completamente claros

23. Los tiene escritos

- Si
- No

24. Su vivero se fundamenta bajo algunos principios o valores éticos

- Si
- No

25. Los tiene escritos

- Si
- No

26. Existe una planeación previa para el desarrollo de las actividades a realizar en su vivero

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

27. Existe un manual para que los trabajadores en sus diferentes actividades puedan realizar las funciones asignadas

- Si
- No

28. Se brinda algún tipo de capacitación a los empleados

- Si
- No

29. Si su respuesta es sí, en que temáticas los ha capacitado

30. En su vivero existen unos cargos para sus empleados definidos y con algún rango especial

- Si
- No

31. Si su respuesta fue si, qué cargos y rangos tiene actualmente

32. De quien reciben las órdenes inmediatas los empleados

33. Cada trabajador tiene clara las funciones a desarrollar en su puesto de trabajo?

- Si
- No

34. Como es el proceso de selección de su personal?

35. Existe una comunicación continua con los empleados para dar a conocer los objetivos que busca el vivero de su negocio y poder alcanzarlos?

- Si
- No

36. Tiene algún incentivo o motivación especial para con sus trabajadores?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

37. ¿En caso de haber un reconocimiento, qué tipo de incentivos ofrece?

- Económicos
- Apoyo educativo
- Apoyo familiar
- Tiempo compensatorio
- Otros

38. ¿Por cuánto tiempo en promedio han permanecido los empleados al servicio del vivero?

- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 años y 5 años
- Más de 5 años

39. ¿Cuál es el nivel educativo promedio de los empleados?

- Primaria
- Bachiller
- Técnico

- Tecnólogo
- Profesional

40. Tipo de contrato que maneja con sus empleados

- Verbal
- Escrito
- Esporádico
- Permanente
- A Destajo
- Fijo

41. Valor promedio mensual de sueldo a sus empleados operarios

- Menos de Salario Mínimo
- 1 Salario Mínimo
- Entre 1 y 2 Salarios Mínimos
- Más de 2 Salarios Mínimos

42. Valor promedio mensual de sueldo a sus empleados administrativos

- Menos de Salario Mínimo
- 1 Salario Mínimo
- Entre 1 y 2 Salarios Mínimos
- Más de 2 Salarios Mínimos
- Valor por labor realizada

43. Tiene afiliado a sus empleados a Salud, pensiones y Administradora de Riesgos profesionales

- Si
- No

44. Si la respuesta es No. Están afiliados al SISBEN?

- Si
- No

45. Paga las prestaciones de ley (Prima, vacaciones, cesantías e intereses de cesantías)?

- Si
- No

46. Considera usted que en su negocio existe desperdicio de materiales, insumos y demás recursos físicos o naturales?

- Mucha pérdida
- Poca pérdida
- No hay pérdida

47. Como maneja los residuos sólidos en su vivero

48. Tiene algún manejo de aguas residuales?

49. Tiene algún tratamiento especial con el manejo de los químicos que utiliza en el vivero

50. Cuentan sus empleados con dotación de protección especial para la realización de sus tareas

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

51. Conoce y aplica la reglamentación de seguridad y salud ocupacional en el trabajo

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

52. Con su negocio usted aspira a

- Sostenimiento familiar
- Tener un crecimiento y abrir sucursales
- Llevar sus productos a diferentes lugares del país
- Llevar sus productos fuera del país

53. Con cuál de la siguiente maquinaria y equipo dispone para la producción en su vivero?

- Motobomba
- Electrobomba
- Fumigadora manual
- Fumigadora estacionaria
- Vehículos
- Otras herramientas

54. Si respondió otras herramientas, indique cuales

55. Cúal de las siguientes instalaciones posee en su vivero?

- Reservorios
- Bodega de insumos
- Zona de mezclas
- Zona de germinación
- Invernadero
- Zona de descartes
- Zona de compostaje
- Unidades sanitarias
- Área de vitrinas
- Otras

56. Si su respuesta fue otras, indique cuales

57. Tiene cuenta bancaria?

- Si
- No

58. Si la respuesta es sí, en que entidad financiera la tiene?

59. El valor aproximado del saldo de su cuenta bancaria es...

- Entre 0 y \$2'000.000
- Entre \$2'000.000 y \$5'000.000
- Entre \$5'000.000 y \$10'000.000
- Más de \$10'000.000

60. Posee créditos con entidades bancarias?

- Si
- No

61. Si la respuesta es sí, nombre de la entidad donde posee los créditos

62. Si los tiene su monto asciende

- Entre 0 y \$5'000.000
- Entre \$5'000.000 y \$10'000.000
- Entre \$10'000.000 y \$20'000.000
- Más de \$20'000.000

63. Conoce sus costos de producción totales en promedio al año

- Si
- No

64. El valor de los costos promedio por año es

- 0 a \$20.000.000
- \$20.000.000 a \$40.000.000
- \$40.000.000 a \$60.000.000
- \$60.000.000 a \$100.000.000
- \$100.000.000 o más

65. La estimación promedia anual de sus ventas es

- 0 a \$20.000.000
- \$20.000.000 a \$40.000.000
- \$40.000.000 a \$60.000.000
- \$60.000.000 a \$100.000.000
- \$100.000.000 o más

66. Las formas de venta que utiliza en su vivero son

- A Crédito Al Contado
- A Consignación

67. Si realiza ventas a crédito cuántos días de plazo da?:

- Entre 10-30
- Entre 30-60
- Entre 60-90
- Mayor a 90

68. Los pagos a sus proveedores los realiza:

- A crédito
- Al contado
- A consignación

69. Si realiza compras a crédito a cuántos días de plazo:

- Entre 10-30
- Entre 30-60
- Entre 60-90
- Mayor a 90

70. Al finalizar el año, usted conoce si tiene alguna rentabilidad sobre las ventas de su vivero:

- Si
- No

71. Si la respuesta es sí, entre que valores usted lo estima en promedio:

- Entre 0 y \$20'000.000
- Entre \$20'000.000 y \$30'000.000
- Entre \$30'000.000 y \$50'000.000
- Más de \$50'000.000

72. Indique los mecanismos que utiliza para la comercialización de sus productos

- T.V
- Teléfono
- Página web
- Facebook
- Páginas amarillas
- Whatsapp
- Correo electrónico
- Radio
- Vitrina (punto de venta propio)
- Intermediarios

73. Indique las herramientas de promoción que utiliza

- Volante
- Tarjeta de presentación
- Afiches
- Carta de presentación
- Catálogo de productos
- Ninguno de los anteriores

74. Realiza ventas a diferentes lugares del país?

- Si
- No

75. Realiza ventas fuera del país?

- Si
- No

76. ¿Participa en eventos de promoción?

- Si
- No

77. Si la respuesta es sí, indique en cuales:

- Ferias
- Ruedas de negocio
- Eventos culturales
- Otros

78. Si la respuesta fue otros, indique cuales

79. Hace descuentos por volúmenes de ventas

- Si
- No

80. Tiene clara las estrategias de servicio al cliente

Anexo 2

Entrevista al presidente de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (Señor Luis Enrique Arias Vargas)

1. ¿La Asociación tiene sede propia?

No tiene, se está gestionando con el alcalde dos locales en el pueblito fusagasugueño.

Actualmente las reuniones son realizadas en el salón comunal de Chinauta.

2. Como Asociación, ¿a qué entidades reportan información?

A la cámara de comercio y la DIAN

3. ¿Con respecto a la misión, objetivos, principios y valores existentes, considera se deben realizar algunos ajustes?, ¿cuáles?

No se conoce el documento actual y se debe reformar.

4. Qué espera en el futuro para la Asociación

Hacer la ciudadela de viveristas para ubicarlos a todos en un solo sitio, realizando un proyecto macro de producción y comercialización. Con estandarización de precios y administración de inventarios. Administración de Ecoturismo (jardín botánico). Con pesca deportiva, recreación, restaurante.

La Asociación pretende proteger y representar a cada uno de los asociados.

5. Existen estatutos y están actualizados

Si existen. Están actualizados al 2015, y pendientes algunos puntos por actualizar ante Cámara de Comercio en 2016

6. Requisitos actuales para pertenecer a la Asociación

- Ser viveristas
- Documento de identidad
- No pertenecer a otra Asociación con los mismos fines
- Someterse a los estatutos de la Asociación

7. ¿Cuál es la estructura organizacional de la Asociación y quienes la conforman?

Presidente (Luis Arias)

Vicepresidente (Daniel Palacios)

Tesorero y suplente (Patricia Piraquive, Nelson Velandia)

Secretario y suplente (Marlen Rodríguez, Eduard Flores)

Vocales y suplentes (Audias Perez)

Fiscal y suplente (Javier Martínez, Nelson Barrera)

8. ¿Los integrantes de ésta estructura tienen clara sus funciones y son cumplidas a cabalidad?

No todos tienen claras las funciones, se tiene el compromiso únicamente de Luis Arias, Audias Pérez, Daniel Palacios y Patricia Piraquive.

9. ¿Han presentado algún proyecto como Asociación?, enúncielos

- Proyecto en proceso de aprobación a la Alcaldía para la entrega de dos locales, en donde se implementaría la sede de la Asociación en el pueblito fusagasugueño.

- Proyecto de investigación en producción y comercialización de orquídeas, por regalías del departamento, desarrollado por el Instituto Humbolt, Universidad Javeriana, Jardín Botánico y la Gobernación de Cundinamarca.
- Investigación con acompañamiento de la UNAD y Universidad de Cundinamarca (Análisis administrativo y financiero de las unidades productivas de la Asociación de viveristas de la provincia de Sumapaz (ASOVIZ) y Análisis socio-económico a los viveristas asociados).

10. ¿Cómo utilizan las herramientas de mercadeo para darse a conocer?

Solamente en la Feria EXPOFUSA 2016.

11. ¿Tienen actualmente algún convenio o negocio establecido?

No.

12. ¿Han recibido apoyo de alguna entidad gubernamental o particular?, ¿cómo?

Cámara de Comercio de Bogotá:

- Ruta de emprendimiento
- Capacitaciones

FINAGRO

En su portafolio de colocación ubicó a los viveristas para otorgar créditos con incentivo de capitalización rural.

Gobernación de Cundinamarca:

Proyecto de investigación en producción y comercialización de orquídeas

13. Llevan registros contables y financieros

La Tesorera lleva una contabilización simplificada con conciliación bancaria, con asesoría de un contador, para la parte tributaria.

Como proyecto se piensa gestionar ante la DIAN la autorización para facturar como Asociación.

14. Como administran los temas tributarios

Con apoyo del tesorero. Presentan declaración de renta, realizada por un Contador Público.

15. En qué año se reactivó la Asociación

En abril de 2016.

16. Cuál es el destino de las cuotas monetarias entregadas por los asociados

La cuota mensual es de \$20.000, dinero que es utilizado para:

Gastos de gestión de la Asociación. Visita a FINAGRO, papelería, celebraciones especiales y ahorros para implementar proyectos.

17. Cómo es el manejo de la cartera

Se notifica con carta y se desvinculan a los morosos, pero no existe una política de cartera

18. Número de empleados fijos e indirectos promedio de las unidades productivas

4 fijos y 2 temporales.

19. ¿Cuál es el aporte que están generando a la región?

Generación de empleo que mueve la cadena comercial del sector, economía indirecta, transporte de plantas, tierra, cascarilla, la sostenibilidad de aguas de Chinauta. Ecosistema mejoramiento reforestación, producción de comida, medio ambiente.

Anexo 3

Evidencias Fotográficas

Proceso de Sensibilización





Reunión preparación del instrumento



Proceso de encuestas



Proceso de entrevista



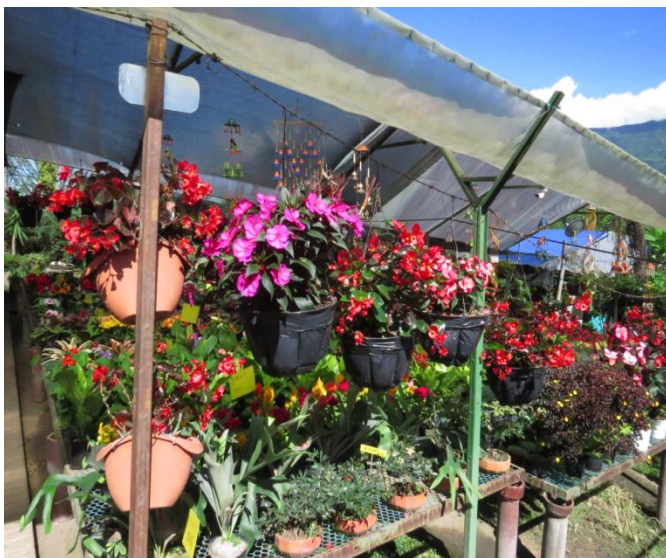
Viveros ASOVIZ

Frutales





Ornamentales





Semilleros



Reservorios



Compostaje



Invernaderos



Reciclaje



Almacenamiento de químicos



Empleados

