

1-1-2017

# Estudio de caso para identificar estrategias de innovación organizacional en la empresa Vivero La Feria de las Plantas

Natalia Julieth Sánchez Mesa

Juan Carlos Salazar Pinto

Camilo Ernesto Talero Osorio

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio)

---

## Citación recomendada

Sánchez Mesa, N. J., Salazar Pinto, J. C., & Talero Osorio, C. E. (2017). Estudio de caso para identificar estrategias de innovación organizacional en la empresa Vivero La Feria de las Plantas. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/208](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/208)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**ESTUDIO DE CASO PARA IDENTIFICAR ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA *VIVERO LA FERIA DE LAS PLANTAS***

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OBTENER EL TITULO DE  
PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**DIRECTOR**

**CARLOS FERNANDO MORALES SÁNCHEZ**

**NATALIA JULIETH SÁNCHEZ MESA**

**JUAN CARLOS SALAZAR PINTO**

**CAMILO ERNESTO TALERO OSORIO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL**

**BOGOTÁ 2017**

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la oportunidad y la bendición de realizar este trabajo. En segundo lugar, agradecemos a la Universidad de la Salle por el apoyo brindado a través de todos los profesores que desde el inicio de nuestra carrera estuvieron presentes brindándonos sus conocimientos para nuestro desarrollo como profesionales.

Agradecemos al profesor Carlos Fernando Morales Sánchez quien desde sus conocimientos, experiencia y orientación nos guio para culminar exitosamente este proyecto investigativo.

Agradecemos a nuestros padres de familia quienes nos apoyaron desde el inicio de nuestra carrera, y quienes, a pesar de los obstáculos presentes, siempre nos brindaron su apoyo.

Finalmente, agradecemos a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* por darnos la oportunidad y la confianza de otorgarnos la información y el tiempo pertinente para la realización de esta investigación.

## RESUMEN

Este trabajo investigativo realizado a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* tuvo como objetivo identificar aspectos positivos y negativos dentro del marco de la innovación organizacional para luego proponer un plan de acción que contribuya al mejoramiento de la empresa. Los aspectos negativos identificados a lo largo de la investigación fueron el enfoque para proponer el plan de acción. En esta investigación, se utilizó una metodología cualitativa apoyada de la investigación acción – participativa debido a que se contó con la colaboración de los participantes, no solo para la recolección de la información sino también para detectar los problemas generales y específicos de la empresa. A lo largo de esta investigación, se identificaron aspectos positivos que se destacan tales como la calidad de los productos, la perdurabilidad en el mercado y algún tipo de variedad de sus plantas. Por otro lado, los principales problemas que se evidenciaron fueron el manejo del servicio al cliente, la carencia de personal de trabajo y la falta de variedad de productos, entre otros. Las técnicas usadas para la recolección de la información de esta investigación fueron entrevistas, encuestas y visitas a las instalaciones del vivero y de la oficina de la empresa.

## Abstract

This research work carried out to *Vivero la Feria de las Plantas* Company was designed to identify the positive and negative characteristics within the framework of organizational innovation in order to propose an action plan that contributes to the improvement of the company. During the investigation the negative aspects were identified, based on this approach the action plan was proposed. In this research, a qualitative methodology based on the participatory action research was used due to the collaboration of several participants not only for gathering information but also to detect the general and specific problems of the enterprise. It is important to highlight that during the research positive aspects were also identified such as the quality of the products, the durability in the market and the variety of their plants. Furthermore, the main problems that were evidenced were the customer relationship management, the lack of personnel work and the lack of variety in specific product lines, among others. The techniques used to collect the information from this investigation were interviews, surveys and visits to the nursery facilities and the company's office.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. MARCO TEÓRICO.....	9
1.1. Modelo Iceberg.....	9
1.2. Innovación Organizacional.....	10
1.3. Dilema del innovador .....	11
1.4. Método Lean Startup .....	12
1.5. Heurísticas .....	13
2. METODOLOGÍA .....	13
2.1. Enfoque y alcance metodológico.....	13
2.2. Diseño metodológico: investigación por acción.....	14
2.3. Desarrollo metodológico del primer ciclo .....	16
2.3.1. Conocer de fondo el entorno .....	16
2.3.2. Recolección de datos .....	17
2.3.3. Análisis de datos .....	17
3. RESULTADOS.....	22
3.1. Problemas internos y externos de la empresa Vivero la Feria de las Plantas.....	22
3.1.1. Conocer de fondo el entorno .....	22
3.1.2. Recolección y análisis de datos .....	24
3.2. Plan de acción.....	44
CONCLUSIONES .....	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61

## Lista de tablas

Tabla 1. Ciclos de la investigación-acción.....	16
Tabla 2. Instructivo de evaluación. ....	19
Tabla 3. Primeros acercamientos - Etapas. ....	23
Tabla 4. Tabulación página web y redes sociales. ....	25
Tabla 5. Tabulación llamadas telefónicas. ....	26
Tabla 6. Tabulación correos electrónicos.....	27
Tabla 7. Evaluación total proceso incognito. ....	29
Tabla 8. Vivero la Feria de las Plantas - Análisis interno. ....	30
Tabla 9. Vivero la Feria de las Plantas - Análisis externo. ....	32
Tabla 10. Análisis general de aspectos positivos .....	36
Tabla 11. Análisis general aspectos negativos.....	39
Tabla 12. Planes empresariales ofrecidos. ....	45

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo iceberg.....	9
<i>Figura 2.</i> Circuito CMA.....	12
<i>Figura 3.</i> Aspectos y subtemas de las entrevistas incógnitas .....	18
<i>Figura 4.</i> Organigrama propuesto.....	48
<i>Figura 5.</i> Matriz de riesgos.....	50
<i>Figura 6.</i> Matriz de demanda.....	52
<i>Figura 7.</i> Bosquejo de placa informativa.....	54

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta investigación se encuentra organizado en tres capítulos que se dividen de la siguiente manera. En el capítulo primero denominado marco teórico, se presentan los referentes teóricos de la investigación, los cuales, abordan cinco ejes: método iceberg, innovación organizacional, dilema del innovador, método *lean startup* y heurísticas. El capítulo segundo titulado metodología, contempla el tipo de investigación abordada y los ciclos que se usaron para el desarrollo de los objetivos específicos de esta investigación. Finalmente, el capítulo tres denominado resultados, evidencia los aspectos encontrados en cada uno de los objetivos para luego dar paso a las conclusiones.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes<sup>1</sup>) son un elemento central en la transformación política y económica de cualquier país, especialmente de los que están en vía de desarrollo (Orlandi, 2006). Asimismo, son actores estratégicos en el crecimiento económico y la transformación del aparato productivo nacional (Departamento Nacional de Planeación, 2014). Estas empresas aumentan la competencia y el espíritu empresarial, generando entonces beneficios económicos en materia de eficiencia, innovación y crecimiento de la productividad. Sin embargo, su desarrollo se hace más difícil por diferentes problemas respecto a diversas áreas. Entre las más relevantes se encuentran los problemas en materia de legislación, promoción e infraestructura, medios de financiación, dificultad económica para adoptar procesos de calidad que cumplan con las condiciones nacionales e internacionales, el cumplimiento efectivo de los contratos (Orlandi, 2006), la falta de competencias de gestión (en especial el acceso a personal calificado que responda a las necesidades de la empresa) y la información limitada de servicios de apoyo (Bliek, 2017).

En Colombia, de acuerdo con el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el 94,7% de las empresas son micro y el 4,8% son pequeñas y medianas (Domínguez, 2016). Además, representan un 80,8% del empleo y tienen una alta importancia porque son fundamentales para el sistema productivo del país debido en parte a que representan el 94,7% del mercado nacional (Dinero,

---

<sup>1</sup> Se define a la microempresa como una empresa en donde su planta de personal no supere a los diez (10) trabajadores, y donde sus activos totales sean inferiores a quinientos (500) Salarios Mínimos Mensual Legal Vigente (SMMLV). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2016).



2016). Rosmery Quintero, presidente de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –ACOPI-, afirma que las Mipymes deben mejorar los procesos de gestión y apostarle al desarrollo de la innovación en los productos y servicios (Dinero, 2017).

Partiendo de lo anterior, este trabajo se enfoca en la innovación organizacional. El objetivo de esta innovación es buscar nuevos diseños organizacionales que alteren las estructuras internas de las empresas (Arraut, 2008). La Comisión Europea (1995) describe este concepto como un conjunto de las interacciones internas de las compañías (donde deben existir colaboración entre las diferentes áreas y participación de todos los empleados) y las relaciones externas de la empresa (otras empresas, servicios de asistencia, etc.). Asimismo, la innovación organizacional debe involucrar de manera balanceada la innovación administrativa (cambio de estructura organizacional en los puestos de trabajo, etc.) y la innovación técnica (mejora en procesos de producción, métodos y técnicas de trabajo, diseño de productos y/o servicios, etc.) para mejorar el desempeño de las empresas (Yamakawa & Ostos, 2011).

En este documento se presentan los resultados de una investigación realizada a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*, Mipyme perteneciente al sector viverista, como estudio de caso para identificar y analizar las problemáticas de la empresa, y luego brindar estrategias que mejoren la innovación organizacional. Este vivero es una empresa familiar, que cuenta con veintinueve años de experiencia en el mercado y que se dedica a la producción y comercialización de plantas ornamentales junto con el diseño y decoración de jardines. Esta empresa se tuvo en cuenta ya que cuenta con seis empleados, y a la que se tiene acceso gracias a la disposición por parte de los directivos a compartir la información en términos generales.

Por tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias puede usar la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* para mejorar su innovación organizacional? Para responder a esta pregunta de investigación se proponen tres objetivos específicos: Primero, la identificación de los factores internos y externos que dificultan la innovación organizacional de la empresa, segundo, la identificación de estrategias que desde la teoría y la práctica sean pertinentes para la innovación organizacional, y tercero, establecer un plan de acción para enfrentar los problemas identificados.

## 1. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos teóricos que apoyan el desarrollo del estudio de caso realizado a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. La aproximación a estas teorías permitirá abordar de forma más adecuada el desarrollo del trabajo proponiendo ideas a las directrices de la empresa.

### 1.1. Modelo Iceberg

Este modelo permite a las organizaciones y a los individuos expandir la percepción que tienen de una situación, sin limitarse a solo una actividad o evento que a primera vista son observables (Complexity Labs, 2016). Con el objetivo de evitar sesgos en la toma de decisiones, es importante no limitarse a la información que ya se tiene (Le Joliff, 2006). Por tanto, Maani y Cavana (2007) hacen uso de la analogía de un iceberg para ilustrar los cuatro niveles de pensamiento

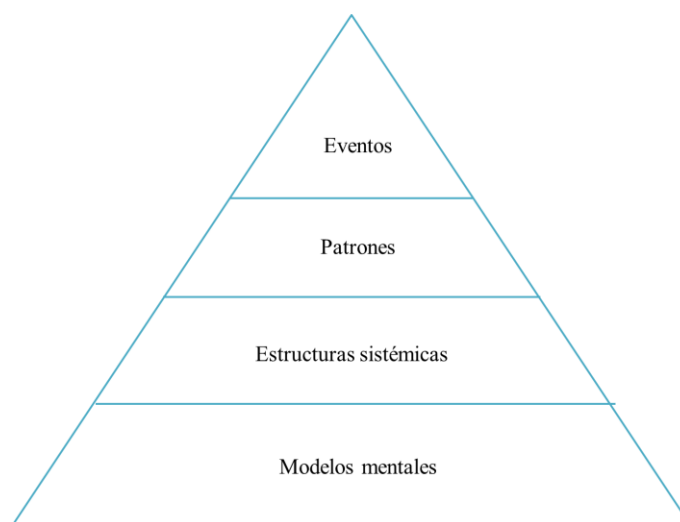


Figura 1. Modelo iceberg. Elaboración propia a partir de Maani y Cavana (2007)

Como se observa en la figura 1, el primer nivel representa la punta del iceberg. Estos eventos son actividades o hechos que se ven a primera vista, es decir, son la parte más visible de la realidad cotidiana. En el segundo nivel se ubican los patrones. Estos, son las tendencias que se perciben a lo largo del tiempo, ya que se empieza a observar la recurrencia de eventos. De esta manera, los problemas se pueden anticipar, planificar y pronosticar, reaccionando de forma más efectiva ante ellos (Maani & Cavana, 2007).

Las estructuras sistémicas son el tercer nivel. Estas estructuras son reglas, normas, estructuras, distribución de recursos, formas de trabajo. Las estructuras sistémicas influyen en los patrones

percibidos por los eventos, es decir, se crea una conexión entre patrones. Finalmente, los modelos mentales constituyen el cuarto nivel, hacen referencia a las suposiciones y comportamientos de las personas que, en última instancia, impulsan el comportamiento (Complexity Labs, 2016).

Este modelo es pertinente para la investigación desarrollada porque permite a los investigadores indagar más allá de la primera impresión que se tiene sobre la información recolectada, evitando posibles sesgos al momento de plantear el problema. A continuación, se habla de la innovación organizacional como principal teoría para hallar los problemas de la empresa en estudio.

## **1.2. Innovación Organizacional**

La innovación es un concepto muy amplio, con muchas maneras de definirse pero que se enfocan de manera similar. Damanpour (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) puntualiza que la innovación es un proceso que incluye la generación, el desarrollo y la implementación de nuevas ideas o comportamientos, como acción preventiva y correctiva ante cambios del entorno. Seaden (como se citó en Varela & Flores, 2014) la define como la implementación de nuevos procesos, productos y enfoques administrativos; buscando lograr un incremento en la eficiencia, calidad y efectividad en las empresas.

La innovación se relaciona con el beneficio que genera a diferentes actores de la sociedad, por ejemplo: a clientes y consumidores porque se mejora la calidad y la eficiencia no solo en los productos sino también en el servicio; a las empresas porque conlleva a beneficios económicos para los propietarios y a los empleados porque su trabajo se hace más atractivo mejorando sus habilidades (Arraut, 2010).

Cuando las empresas adoptan la innovación, deben saber que está, no es solo técnica, ya que para ser exitosa requiere complementos presentes en las firmas (Arraut, 2010). Por tanto, Tidd (como se citó en Yamakawa & Ostos, 2011) propone considerar a la variable organización en el análisis del entorno, innovación y desempeño organizacional. Por ende, la innovación organizacional es la implementación conjunta de la innovación técnica (procesos o producción de productos y/o servicios, métodos y técnicas de trabajo, procesos con nuevas tecnologías) y la innovación administrativa (estructura de la organización, puestos de trabajo, funciones de cada cargo, etc). Cuando estas dos innovaciones se implementan de forma balanceada se obtiene un alto desempeño, generando un incentivo para adoptar o promover una innovación organizacional (Damanpour & Evan, 1984).

Esta teoría fue el principal enfoque dado a las estrategias propuestas por los investigadores al momento de elaborar el plan de acción. Para discutir más a fondo esta teoría, se habla entonces del dilema del innovador como ayuda para gestionar procesos de innovación exitosos en las organizaciones.

### **1.3. Dilema del innovador**

Esta teoría comprende la capacidad de innovación que tienen las empresas líderes en comparación con las nuevas firmas que entran al mercado, teniendo en cuenta diferencias existentes como la cantidad de recursos con que cuentan, la respuesta a los clientes y la buena gestión para tomar decisiones.

Por tanto, el dilema del innovador explica por qué las grandes firmas que son consideradas innovadoras, agresivas y sensibles a los intereses del cliente, pasan por alto o atienden de forma tardía algunas innovaciones tecnológicas que son de gran importancia estratégica (Christensen, 1997). Cuando una empresa se enfrenta a cambios tecnológicos, ya sean de sostenimiento o abruptos, son el resultado de buenas decisiones gerenciales.

De acuerdo con Christensen (1997) las empresas consolidadas presentan entonces un dilema. Ellas trabajan muy duramente, son perspicaces, invierten de manera más agresiva y escuchan con mayor atención a sus clientes. Pero estas soluciones son inútiles al momento de enfrentar los cambios tecnológicos, ya que las tecnologías disruptivas (productos más baratos, sencillos, pequeños y casi siempre más prácticos) abren oportunidades de escaso rendimiento en otros mercados (en comparación a los mercados más grandes y de mayor rentabilidad). Es en ese momento que las pequeñas compañías toman el liderazgo del mercado porque responden primero con innovaciones radicales, pues en comparación a las grandes firmas, no hacen caso a sus clientes ni al interés de obtener un mayor rendimiento (Christensen, 1997).

De acuerdo a lo anterior, se puede entender que las grandes empresas prestan la mayor atención a ideas que tengan una aplicación presente para el cliente, dejando a un lado nuevas ideas que pueden causar disrupción (cambios drásticos).

En este trabajo investigativo, esta teoría se aplica en las estrategias, ya que algunas de estas son disruptivas porque son sencillas, baratas y generan grandes cambios en la empresa. Por tanto, las

pequeñas empresas pueden mejorar con el método Lean Startup porque logran crear negocios viables que crezcan de manera constante.

#### 1.4. Método *Lean Startup*

El método *Lean Startup* es una metodología que proporciona un enfoque científico. En este método se utilizan distintas técnicas para obtener un único objetivo: la creación de negocios viables que puedan crecer de forma constante. Estos negocios pueden ser nuevos productos o nuevas líneas de negocios en una empresa. Esta metodología fue creada por Eric Ries, quien adquirió sus conocimientos de Steve Blank (Ries, 2011).

La metodología está basada en satisfacer las necesidades específicas del consumidor usando la cantidad mínima de recursos. Así, se logra que estas empresas dejen de funcionar a ciegas y pasen a actuar con base en lo que se espera de ellas y a lo que los clientes desean. De acuerdo con la figura 2, se plantean tres pasos: la creación del producto, la medición de los resultados del producto creado y el aprendizaje de lo medido para volver a empezar a crear o identificar si es necesario pivotear, es decir cambiar de estrategias (Ries, 2011).

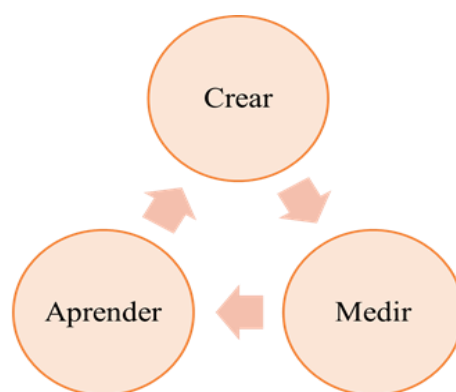


Figura 2. Circuito CMA. Elaboración propia a partir de Ries, 2011

La finalidad científica de esta metodología es que las empresas realicen experimentos más que investigaciones teóricas, permitiéndose a ellas mismas iniciar campañas (escoger a los empleados y usuarios para cada experimento), para luego construir un producto (Ries, 2011). Lo anterior con el objetivo de que se resuelvan problemas reales.

El método *Lean startup* en el presente trabajo permite obtener un aprendizaje de las estrategias propuestas para considerar si deben ser cambiadas o mejoradas por parte de los directivos. Al

momento de tomar decisiones de nuevos negocios o productos, se debe tener en cuenta el concepto de heurísticas.

### **1.5. Heurísticas**

Las heurísticas se definen como la “manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.” (Cortés, 2015, p.7). Las decisiones tomadas de forma individual por gerentes o administradores de las empresas conllevan consecuencias para el entorno empresarial. De acuerdo a Moody (citado en Cortés, 2015), las decisiones se deben tomar correctamente y de forma oportuna. Por consiguiente, las estrategias de decisión en las organizaciones son muy relevantes porque afectan en su mayoría los procesos humanos dentro de las mismas, es decir, la comunicación, la motivación, el liderazgo y el manejo de conflictos (Pérez, 2009). Sin embargo, las decisiones deben ser eficaces, debido a que el mal manejo de la información conlleva consecuencias irremediables a las empresas.

La teoría de heurísticas esta aplicada a algunas de las estrategias planteadas en el plan de acción, ya que son tomadas de manera oportuna sin incurrir en costos elevados.

## **2. METODOLOGÍA**

En este segundo capítulo, se explica de manera concisa la metodología de la investigación. Este componente se divide en tres partes, la primera explica el enfoque y alcance metodológico, la segunda el diseño metodológico y finalmente se explica el desarrollo de la investigación en una serie de etapas detalladas.

### **2.1. Enfoque y alcance metodológico**

Acorde con los objetivos de la investigación se optó por hacer una investigación de índole cualitativa, dado que con esta se busca proceder a un análisis en profundidad del fenómeno a evaluar.

El objetivo de la investigación cualitativa es comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los individuos participantes en el estudio. Los resultados obtenidos de dichas investigaciones deben ser comunicados y compartidos a los sujetos participantes (Rodríguez, Gil, & Garcia, 1996). De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) las investigaciones cualitativas se basan en una lógica y proceso inductivo. En este enfoque cualitativo, la recolección de datos está orientada a obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus

emociones, prioridades, experiencias y significados. El propósito es reconstruir la realidad tal y como la observaron los actores de la investigación. La investigación tipo cualitativa hace uso de diversos materiales: entrevistas, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes; para describir las problemáticas a las que se enfrenta el caso de estudio (Rodríguez, Gil, & Garcia, 1996)

De manera complementaria, Yin (citado en Yacuzzi, 2005) considera que el estudio de caso es apropiado para temas prácticamente nuevos, pues es, una investigación empírica. De acuerdo con Latorre & Muñoz (citado en Murillo, 2013), el método de estudio de caso es apropiado para investigaciones con tiempo, espacio y recursos limitados.

Teniendo en cuenta lo anterior, se tomó como caso de estudio a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*, creada en el año 1988; ubicada en Bogotá, Colombia. Esta empresa está dedicada a la producción y comercialización de plantas ornamentales junto con el diseño y decoración de jardines. Es una empresa familiar, donde sus dueños son: Blanca Caro, Ricardo López y Sandra López. Con esta empresa se realizó un acercamiento no solo a los directivos sino también a empleados y clientes mediante entrevistas para identificar los problemas internos y externos que afectan la innovación organizacional de la empresa.

El acercamiento directo a la empresa permitió a los investigadores una aproximación real de experiencias, opiniones y valores para acoplar las observaciones encontradas con la información aportada por la empresa.

## **2.2. Diseño metodológico: investigación por acción**

La investigación-acción pretende propiciar un cambio social, transformando la realidad y logrando que las personas tomen conciencia de su papel en dicho proceso de transformación (Sandin, 2003) Por su parte León y Montero (2002) hablan de esta metodología como el estudio de un contexto social en donde los pasos del proceso de investigación son “en espiral” ya que se investiga al mismo tiempo que se interviene.

En esta metodología es importante considerar tres pilares: el primer pilar refiere que los participantes que viven un problema son los que están mejor capacitados para abordar dicha dificultad debido a que se contextualizan en un ambiente natural; el segundo pilar hace referencia a la conducta de los participantes porque están influidos por el mismo entorno natural en el que

conviven; y finalmente, el tercer pilar contempla que la metodología cualitativa es la más adecuada para el estudio de los entornos naturalistas (McKernan, 2001).

Sandin (2003) señala que las características de la investigación-acción son

- Contar con la colaboración de los participantes no solo para detectar las necesidades o problemas, sino también para implementar los resultados del estudio.
- Los problemas deben ser prácticos y estar vinculados a ambientes.
- Debe buscar transformar o mejorar una realidad

De acuerdo con Mertens (citado en Hernández, Fernández, y Baptista, 2010), existen dos tipos de diseños fundamentales: la investigación-acción participativa y la investigación-acción práctica.

- **Investigación-acción participativa:** Este diseño involucra a los miembros de la comunidad durante todo el proceso del estudio hasta la implementación de las acciones que surgieron de la investigación. Por tanto, este diseño requiere una colaboración equitativa del grupo enfocándose en cambios que mejoren el desarrollo y nivel de vida de los individuos.
- **Investigación-acción práctica:** Este diseño se enfoca en el estudio de prácticas locales con el objetivo de buscar el desarrollo y el aprendizaje de los participantes involucrados, implementa un plan de acción para que se genere un cambio y el trabajo se caracteriza por ser en equipo porque el liderazgo está representado por el o los investigadores y por los miembros de la comunidad.

### 2.2.1. Ciclos de la investigación – acción

La mayoría de los autores señalan que los ciclos de la investigación-acción son en forma de “espiral”, ya que estos se repiten una y otra vez con el objetivo de conceptualizar y redefinir el problema. Los ciclos son: la detección del problema de investigación; la elaboración del plan; la implementación y evaluación del plan; y finalmente, la retroalimentación (Sandin, 2003). Sin embargo, de acuerdo con Stringer (citado en Salgado, 2007), dentro de cada uno de los ciclos ya mencionados se efectúan tres fases esenciales en los diseños de investigación - acción, los cuales son: observar, pensar y actuar.

En la siguiente tabla se explican los pasos a seguir en cada ciclo del proceso de investigación - acción:



Tabla 1. Ciclos de la investigación-acción

Ciclos	Acciones
<b>Primer ciclo:</b> Detectar el problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer de fondo el entorno.</li> <li>• Recolección y análisis de datos.</li> <li>• Elaboración del diagnóstico del problema.</li> <li>• Planteamiento del problema.</li> </ul>
<b>Segundo ciclo:</b> Elaborar el plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar recolectando datos.</li> <li>• Desarrollo del plan: objetivos, tareas, personas responsables, programación de tiempos, recursos.</li> </ul>
<b>Tercer ciclo:</b> Implementación y evaluación del plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha del plan.</li> <li>• Informar a participantes.</li> </ul>
<b>Cuarto ciclo:</b> Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolectar datos para volver a evaluar el plan implementado.</li> <li>• Realizar nuevos ajustes y diagnósticos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de Sandin, 2003

Se realiza la aclaración de que este trabajo está desarrollado hasta el segundo ciclo (elaboración del plan) de la investigación - acción, debido a que por el tiempo de la investigación realizada no se alcanzaron a desarrollar los dos últimos ciclos. Sin embargo, queda a disposición de la empresa la implementación, evaluación y retroalimentación del plan de acción propuesto por los investigadores.

### 2.3. Desarrollo metodológico del primer ciclo

A continuación, se explican los pasos que se llevaron a cabo durante el primer ciclo de la investigación.

#### 2.3.1. Conocer de fondo el entorno

El primer paso fue el acercamiento al entorno natural de la empresa, es decir, conocer más detalladamente el funcionamiento interno y externo de la empresa y las personas involucradas directa e indirectamente. Dicho acercamiento se realizó en dos etapas. La primera etapa fue un

primer contacto con el área administrativa del vivero y la segunda etapa fue la visita al cultivo del vivero.

### **2.3.2. Recolección de datos**

El segundo paso que se llevó a cabo fue la realización de las entrevistas y encuestas. Estas, fueron realizadas con el objetivo de recolectar información necesaria para luego confrontarla con las primeras observaciones realizadas, y asimismo identificar los problemas más relevantes de la empresa. Las entrevistas y encuestas fueron realizadas a las siguientes personas:

1. Sandra López, administradora del vivero.
2. Ricardo López, dueño y encargado de la producción.
3. Manuel Gordo, empleado del área de producción del vivero.
4. Cliente anónimo.
5. Blanca Cecilia, dueña y encargada del área de diseño del vivero.
6. Encuesta a 8 clientes.
7. Dos entrevistas incógnitas realizadas por:
  - a. Patricia Moreno.
  - b. Daniela Vargas.
8. Entrevista realizada en conjunto con Sandra López y Blanca Cecilia.

Estas entrevistas fueron grabadas (ver anexo 1) y transcritas (ver anexo 2) para analizar con mayor facilidad las respuestas y perspectivas que presenta cada participante alrededor del tema, para luego, identificar, verificar y comparar las respuestas que presentan cada uno de los entrevistados (Carazo, 2006).

### **2.3.3. Análisis de datos**

El objetivo del análisis de datos fue identificar los problemas internos y externos de la empresa *Vivero La Feria de las Plantas*.

#### **1. Análisis de entrevistas incógnitas:**

Lo primero, fue el análisis de las entrevistas incógnitas. Este procedimiento incógnito se realizó con la finalidad de triangular los datos suministrados por los entrevistados. Según Aguilar y Barroso (2015) la triangulación de datos se hace con la finalidad de contrastar la información obtenida. Está puede ser temporal, espacial y personal. Para el caso de la empresa *Vivero la Feria*

de las Plantas, se utilizó la triangulación personal, teniendo en cuenta que estas entrevistas incógnitas fueron realizadas por diferentes sujetos (Patricia Moreno y Daniela Vargas).

Al momento de evaluar dichas entrevistas, se tuvieron en cuenta tres aspectos importantes: página web, llamadas telefónicas y correos electrónicos. Con el objetivo de justificar la ponderación dada a cada ítem ya mencionado, se realizó una encuesta a cincuenta personas de la Universidad de la Salle para valorar la importancia que un cliente tiene en cuenta al momento de contactarse con una empresa.

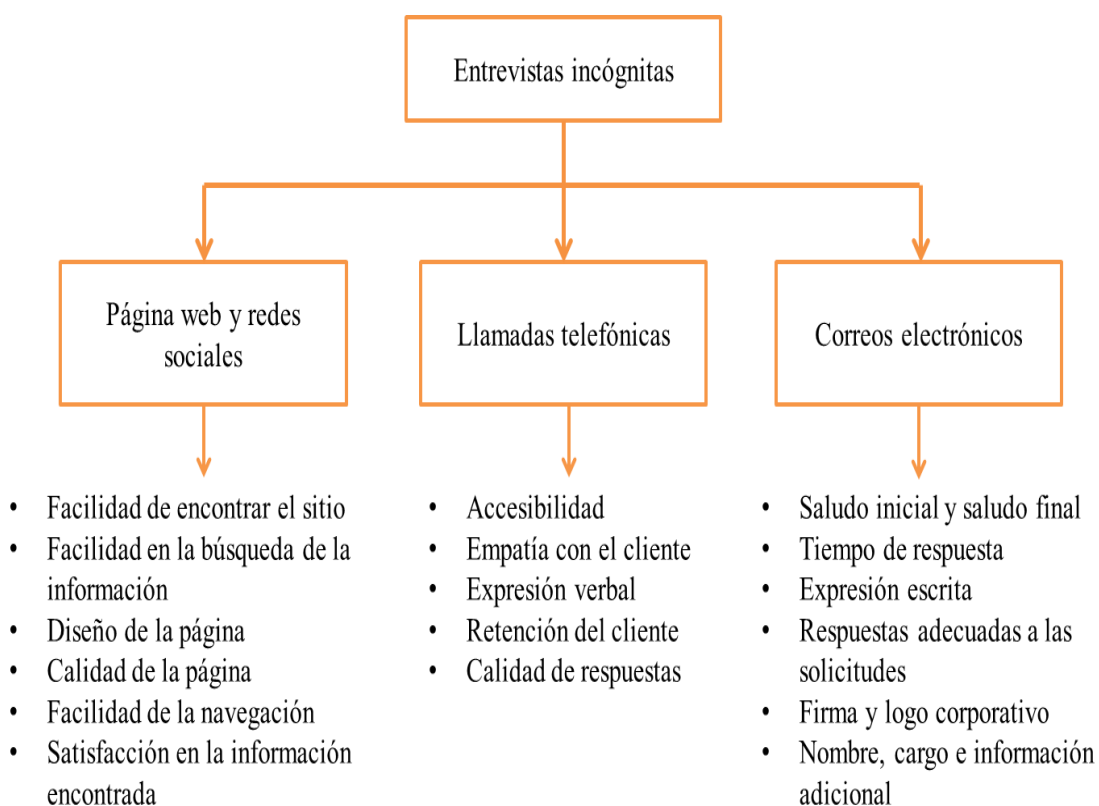


Figura 3. Aspectos y subtemas de las entrevistas incógnitas. Elaboración propia.

Como se observa en la figura 3, cada aspecto está compuesto por otros subtemas, los cuales también fueron ponderados de acuerdo con los resultados de la encuesta. Para evaluar esta información, se determinó calificar los ítems con valores de uno a cinco, los cuales se explican a continuación.

Tabla 2. *Instructivo de evaluación.*

<b>EVALUACIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
Excelente	5	Aborda de manera muy sobresaliente los aspectos relevantes del criterio en cuestión.
Muy bueno	4	Aborda los aspectos del criterio de muy buena manera, aun cuando son posibles ciertas mejoras.
Bueno	3	Aborda los aspectos del criterio de buena manera, aunque requiere ciertas mejoras.
Regular	2	Aborda en términos generales los aspectos del criterio, pero existen importantes deficiencias.
Deficiente	1	Aborda adecuadamente los aspectos del criterio o hay graves deficiencias inherentes.

Fuente. Elaboración propia a partir de información tomada de Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT, 2013.

A continuación, se explican cada uno de los subtemas evaluados en cada aspecto (ver figura 3).

Los subtemas evaluados en el ítem página web y redes sociales fueron:

- **Facilidad de encontrar el sitio:** En este aspecto se tuvo en cuenta la facilidad para encontrar el sitio web y páginas sociales, sin tener conocimiento alguno de la empresa, considerando que es un primer acercamiento por parte del cliente.
- **Facilidad en la búsqueda de la información:** En este ítem se evalúa la facilidad que hay de buscar la información dentro de la página web y las redes sociales. Es decir, que la información sea de rápido y fácil acceso.
- **Diseño de la página:** En este aspecto se tuvo en cuenta la impresión visual que genera la página web frente a los clientes, ya que esta percepción es de suma importancia porque es la primera imagen que tiene el cliente y afecta el reconocimiento que se va a tener sobre la empresa.
- **Calidad de la página:** En este ítem se evaluó el contenido en general de las páginas. Es decir, las actualizaciones realizadas, la gramática, la ortografía, homogeneidad en la información y que todos los links que se observan en la página tengan información.
- **Facilidad de la navegación:** En este aspecto se analizó la necesidad de re direccionarse a cierta cantidad de links mientras se buscaba la información.

- Satisfacción con la información encontrada: Para este ítem se tuvo en cuenta la satisfacción de lo que se esperaba encontrar frente a lo que verdaderamente se encontró.

Los subtemas evaluados en el ítem llamadas telefónicas fueron:

- Accesibilidad: En este ítem se analizó la disponibilidad y el tiempo de espera que la empresa maneja con el cliente antes de que este fuera atendido.
- Empatía con el cliente: En este aspecto se evaluó el tono de voz que usó la persona encargada de atender las llamadas y la cortesía que demostró al atender al cliente.
- Expresión verbal: Se tuvo en cuenta el uso adecuado del vocabulario, la seguridad y apropiación del tema a tratar.
- Retención del cliente: Se consideró la manera en que la persona abordó al cliente y se interesó por tomar información relevante para una futura relación comercial.
- Calidad de respuestas: En este ítem se valoró la claridad de las respuestas dadas a las solicitudes de los clientes.

Los subtemas evaluados en el ítem correos electrónicos fueron:

- Saludo inicial y saludo final: En este aspecto se tuvo en cuenta la cortesía presentada al iniciar y finalizar la respuesta a los correos electrónicos.
- Tiempo de respuesta: En este caso, se pretendió evaluar el tiempo en que tardaba la empresa en responder los correos electrónicos.
- Expresión escrita: En este ítem, se tomó en cuenta la gramática, ortografía y puntuación usada por la empresa al momento de responder los correos.
- Respuestas adecuadas a las solicitudes: Se tomó en consideración que las inquietudes que tuvo el cliente fueran atendidas en su totalidad de manera clara e integral.
- Firma y logo corporativo: Se valoró que los correos electrónicos adjuntaran la firma y logo corporativo.
- Nombre, cargo e información adicional: Complementando con el ítem anterior, se pretendió apreciar la información adicional que pudiera proporcionarse de la persona encargada de atender los correos.

Después del proceso anterior, se realizó una evaluación final de la página web, llamadas telefónicas y correos electrónicos. De esta manera se obtuvo la calificación total de la empresa en el proceso de análisis de las entrevistas incógnitas.

## **2. Análisis interno y externo de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas***

Para analizar la información recolectada se identificaron los aspectos más importantes, tanto positivos como negativos, que postuló cada individuo nombrado en el numeral 2.3.2. Con esta información se realizó la clasificación en aspectos internos y externos.

Para los aspectos internos se consideró la información suministrada por parte de Ricardo López, Sandra López, Blanca Caro y los empleados. Por otra parte, para los aspectos externos se tuvo en cuenta las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes, las entrevistas incógnitas y las observaciones de los investigadores.

Con esta clasificación interna y externa se organizó la información positiva y negativa en áreas generales (innovación, producción, financiero, ventas y administrativo) para luego catalogar los problemas y los aspectos positivos específicos de la empresa. Con el propósito de establecer una caracterización que involucrará a todos los individuos entrevistados de la empresa de manera igualitaria, se determinó que cada uno de los factores encontrados debería tener la misma ponderación al momento de ser consolidados y evaluados. La calificación de cada aspecto identificado fue de un punto a cada uno.

Para evaluar los aspectos ya consolidados, se sumaron la cantidad de ítems que fueron semejantes (cada uno evaluado con un punto), para luego dar una ponderación frente al área general e identificar aquellos con mayor impacto en la empresa.

Los porcentajes resultantes del proceso anterior se ordenaron de manera descendente para realizar una clasificación en cuatros grupos de intervalos iguales. El grupo número uno fue el primero que se tuvo en cuenta para la realización del plan de acción (realizado solo a los problemas de la empresa), ya que, en este se ubicaron aquellos porcentajes que representan mayor impacto en la empresa.

Existe la posibilidad de que las soluciones a los primeros problemas se manejen de manera transversal, porque se pueden solucionar los problemas de menor impacto en la empresa.

### 3. RESULTADOS

A lo largo de este capítulo, se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. Estos resultados están ordenados de acuerdo con el paso a paso que se expuso en el capítulo de metodología.

Teniendo en cuenta que esta investigación se enfocó en brindar estrategias de innovación general para la empresa, se tomó la teoría de innovación organizacional como eje fundamental de la investigación, ya que esta involucra la innovación técnica y administrativa como un complemento para el buen desempeño organizacional.

Las demás teorías y modelos se tuvieron en cuenta en el transcurso de la investigación. En su aplicación durante el trabajo, el método *Lean Startup* y la teoría de heurísticas fueron aplicadas en mayor medida en las estrategias propuestas durante el plan de acción teniendo en cuenta que una particularidad de dichas estrategias es dejar un aprendizaje a la empresa usando el mínimo de recursos usados.

De manera adicional, el dilema del innovador es un complemento a dichas estrategias porque muchas de estas son sencillas y fáciles de aplicar, así como también causan un alto impacto para el mejoramiento continuo de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*.

Finalmente, el modelo iceberg se aplicó durante todo el desarrollo de la investigación ya que siempre se requirió indagar más sobre la información recolectada, logrando así, disminuir el sesgo a la hora de analizar los datos.

#### 3.1. Problemas internos y externos de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*

##### 3.1.1. Conocer de fondo el entorno

Al realizar los primeros acercamientos a la empresa *Vivero La Feria de las Plantas*, correspondiente al primer paso nombrado en la metodología, los hallazgos encontrados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. *Primeros acercamientos - Etapas.*

<b>Etapas</b>	<b>¿Qué se hizo?</b>	<b>¿Qué se encontró?</b>
Etapa 1	<p>Se realizó una visita a la oficina del vivero, encargada principalmente de la administración general de la empresa.</p> <p>Se tuvo un primer contacto con Sandra López, administradora del vivero y quien accedió a brindarnos la información requerida para la realización de la investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una Mipyme debido a que cuenta con seis empleados.</li> <li>• La empresa no cuenta con una oficina directa para atender a los clientes, pues se encuentra ubicada en la casa familiar.</li> <li>• Ofrecen excelente atención al cliente.</li> <li>• No cuenta con punto de venta directo, ya que manejan las ventas por medios electrónicos.</li> <li>• La misma persona delegada en la administración, es quien se encarga del manejo de la página web.</li> <li>• El área de producción está ubicada en las afueras de Bogotá.</li> </ul>
Etapa 2	<p>Se realizó una visita al área productiva del vivero (cultivo) donde se conoció al señor Ricardo López Vargas, uno de los dueños y encargado de la producción de las plantas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el cultivo solo se cuenta con un empleado aparte del dueño. Este empleado no conoce mucho sobre los procesos específicos relacionados con el cultivo.</li> <li>• El dueño no delega funciones al empleado del vivero.</li> <li>• No cuentan con un proceso o lista de chequeo que ayude a controlar los procesos de cultivo, ventas, adecuaciones, fumigaciones, entre otros.</li> <li>• No cuentan con la señalización adecuada</li> <li>• Poca optimización del espacio del cultivo.</li> </ul>



- 
- Cuentan con un sistema de riego adecuado para las plantas cultivadas.
  - Diseñaron un pozo para la recolección de agua de manera natural.
  - Algunas instalaciones del cultivo se encuentran en estado de deterioro y el medio de transporte es inadecuado para un óptimo funcionamiento de la empresa.
  - Las plantas cultivadas se ven de buena calidad y son muy llamativas para los clientes.
  - Tienen buena organización de las plantas según tamaño y clasificación.
  - Se observó que los clientes quedan satisfechos con los productos que vende la empresa y con la excelente atención prestada.
  - Se observó adecuaciones en uno de los invernaderos del vivero, cambiando de un recubrimiento plástico a uno en malla; además, los soportes son en vigas de cemento.

---

Fuente. Elaboración propia a partir de la información obtenida de los primeros acercamientos

De manera general, la empresa se destaca por la calidad en los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Sin embargo, se observaron falencias en ciertas áreas de la empresa.

### **3.1.2. Recolección y análisis de datos**

La recolección de datos se hizo mediante entrevistas semiestructuradas, ya que las preguntas por parte de los investigadores ya se llevaban diseñadas, pero, durante el transcurso de las entrevistas surgían nuevos temas de interés para el estudio. Asimismo, las preguntas eran abiertas

para que cada encuestado expresara su opinión. Por el contrario, para las encuestas realizadas se hizo uso de preguntas cerradas.

### 1. Entrevistas incógnitas

En el anexo 3 se encuentran los resultados tabulados de acuerdo con la información que arrojó la encuesta realizada a las cincuenta personas de la Universidad de la Salle. Con esta tabulación se hallaron los totales para poder dar un peso porcentual a cada ítem y subtema evaluado.

Tabla 4. Tabulación página web y redes sociales.

<b>Página web y redes sociales</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total evaluación</b>	<b>% de referencia</b>
Facilidad de encontrar el sitio	16%	3	0,48	10%
Facilidad en la búsqueda de la información	20%	4	0,8	16%
Diseño de la página	9%	2	0,176	4%
Calidad de la página	16%	3	0,48	10%
Facilidad de la navegación	10%	3	0,312	6%
Satisfacción en la información encontrada	29%	3	0,864	17%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>3,112</b>	<b>62,24%</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en encuesta a 50 personas

En la tabla 4, se muestran los subtemas relevantes que se tomaron en consideración para evaluar la página web y redes sociales de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. A continuación, se explica la evaluación de cada subtema:

- **Facilidad de encontrar el sitio:** La calificación otorgada fue de 3 porque al ser buscada por una persona que no tiene conocimiento del vivero, no es posible hallarla en las primeras opciones del buscador. Además, no está vinculada en páginas web como por ejemplo cívico y páginas amarillas, ya que estas muestran información relevante de empresas, en este caso, de viveros.

- **Facilidad en la búsqueda de la información:** La calificación dada a la empresa fue de 4 porque hay información que se encuentra de manera rápida y fácil, sin embargo, requiere mejoras como un buscador para facilitar y agilizar la búsqueda de los datos específicos; por otro lado, es necesario que haya mayor claridad en la forma de organizar y mostrar los aspectos importantes de la empresa.
- **Diseño de la página:** Se calificó con 2 a la empresa teniendo en cuenta que el diseño es muy básico, los colores no son llamativos, no hay mucha interacción con el cliente, las fotos son muy grandes generando poco atractivo para el cliente, la información es repetitiva y en algunos casos se ve borrosa.
- **Calidad de la página:** La calificación proporcionada fue de 3 porque no se evidenció constante actualización en toda la información brindada y se encontró un link que no arrojó contenido alguno. También se consideró que la gramática y ortografía usada fue la adecuada.
- **Facilidad de la navegación:** Se evaluó con un puntaje de 3 porque algunas rutas a seguir para encontrar la información requerida son muy confusas, lo que hace que la navegación sea monótona.
- **Satisfacción en la información encontrada:** La calificación fue de 3 pues no brinda información en cuanto a precios, disponibilidad de productos, promociones e incentivos a la compra, actividades a realizar, información de plantas para el cuidado, clima y duración. Tampoco se encuentra información básica como misión y visión.

A continuación, se muestran los datos obtenidos del ejercicio de análisis en cuanto al aspecto llamadas telefónicas.

Tabla 5. *Tabulación llamadas telefónicas.*

<b>Llamadas telefónicas</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total evaluación</b>	<b>% de referencia</b>
Accesibilidad	29%	5	1,435	29%
Empatía con el cliente	23%	4	0,926	19%
Expresión verbal	13%	4	0,519	10%
Retención del cliente	6%	2	0,111	2%

Calidad de las respuestas	30%	5	1,481	30%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>20</b>	<b>4,472</b>	<b>89,44%</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en encuesta a 50 personas

En la tabla 5 se muestran los subtemas relevantes que se tomaron en consideración para evaluar la atención prestada por la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* en cuanto a las llamadas telefónicas. A continuación, se explica la evaluación de cada subtema:

- **Accesibilidad:** Se valoró a la empresa con un puntaje de 5 teniendo en cuenta que las llamadas que se realizaron fueron atendidas al instante, es decir, en la primera llamada y con un tiempo de espera oportuno.
- **Empatía con el cliente:** La calificación dada fue de 4 porque la manera en que se expresó la persona encargada y el tono de voz usado fue el adecuado, sin embargo, es posible mejorar.
- **Expresión verbal:** Se calificó con 4 ya que se detectó el uso de palabras coloquiales, aun cuando el vocabulario y la apropiación del tema fueron correctos.
- **Retención del cliente:** Se determinó darle una puntuación de 2 teniendo en cuenta que la persona encargada no se presentó adecuadamente, no se interesó por brindar información completa y tampoco pedir datos adicionales para una segunda comunicación con el cliente, es decir, que todo lo dejaba a consideración del mismo.
- **Calidad de respuestas:** La calificación otorgada fue de 5 porque las respuestas a las solicitudes de los clientes fueron satisfactorias para un primer acercamiento con la empresa.

A continuación, se muestran los datos obtenidos del ejercicio de análisis en cuanto al aspecto correos electrónicos.

Tabla 6. *Tabulación correos electrónicos*

<b>Correos electrónicos</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Total evaluación</b>	<b>% de referencia</b>
Saludo inicial y saludo de despedida	10,08%	5	0,504	10%
Tiempo de respuesta	27,73%	3	0,832	17%

Expresión escrita	13,45%	5	0,672	13%
Respuestas adecuadas a las solicitudes	32,77%	5	1,639	33%
Firma y logo corporativo	7,56%	5	0,378	8%
Nombre, cargo e información adicional	8,40%	5	0,420	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>28</b>	<b>4,4</b>	<b>88,91%</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en encuesta a 50 personas

En esta tabla se muestran los subtemas relevantes que se tomaron en consideración para evaluar la atención prestada por la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* en cuanto a los correos electrónicos. A continuación, se explica la evaluación de cada subtema:

- Saludo inicial y saludo final: Se calificó con 5 ya que en todos los correos electrónicos que la empresa envió se evidencio un saludo inicial y un saludo de despedida apropiado para la relación con el cliente.
- Tiempo de respuesta: La calificación que se otorgo fue de 3 porque en un principio el tiempo de respuesta era en promedio de dos días, no obstante, los últimos correos tenían un tiempo de respuesta promedio de 7 días.
- Expresión escrita: Al evaluar la empresa se evidenció el excelente uso en gramática, ortografía y puntuación, obteniendo entonces una calificación de 5.
- Respuestas adecuadas a las solicitudes: Fue pertinente otorgar una calificación de 5 debido a que respondieron completamente a las solicitudes, enviando también cotizaciones, imágenes y RUT para responder cabalmente a las peticiones.
- Firma y logo corporativo: Se valoró a la empresa con un puntaje de 5 porque en todos los correos electrónicos enviados por la empresa se observaba claramente el logotipo y firma.
- Nombre, cargo e información adicional: Su calificación fue de 5 ya que en todos los correos se cumplió con los requerimientos pedidos.

Por consiguiente, en la tabla 7 se muestra la ponderación y calificación final otorgada a la empresa.

Tabla 7. Evaluación total proceso incognito.

Ítems	Ponderación	Calificación individual	Calificación total	Calificación total %
Páginas web y redes sociales	46%	3,11	1,43	30%
Las llamadas telefónicas	36%	4,47	1,61	32%
La comunicación vía e-mail	18%	4,45	0,80	16%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,84</b>	<b>78%</b>

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en encuesta a 50 personas

En la tabla anterior se muestran los resultados finales de la evaluación al proceso incógnito que se hizo a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. Sumando la calificación final de los tres aspectos se obtuvo un puntaje de 3,89 sobre 5. Se indica entonces, que la empresa aborda adecuadamente cada uno de los ítems evaluados, sin embargo, requiere realizar mejoras enfocadas principalmente en la página web y las redes sociales debido a que alcanzó la más baja calificación con respecto a los otros dos aspectos evaluados, teniendo este, la mayor ponderación de importancia según las encuestas realizadas.

En conclusión, la empresa cumple en un 78% el desempeño esperado con respecto a los ítems evaluados que se tomaron en consideración en el ejercicio realizado.

## 2. Análisis interno y externo de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*

En el anexo 4 se encuentran los aspectos más relevantes de cada una de las entrevistas y encuestas realizadas a directivos de la empresa, empleados y clientes.

Estos aspectos fueron clasificados en aspectos positivos y negativos, y luego organizados en cinco áreas generales: innovación, producción, financiero, ventas y administrativo.

La tabla 8 muestra el análisis interno de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. Este análisis incluye los aspectos positivos y negativos identificados en las entrevistas realizadas.

Tabla 8. *Vivero la Feria de las Plantas - Análisis interno.*

<b>Análisis interno</b>		
<b>Área general</b>	<b>Aspectos positivos específicos</b>	<b>Aspectos negativos específicos</b>
<b>Innovación</b>		<b>NII1.</b> Se han perdido clientes que no se adaptan al cambio de innovación por las ventas virtuales.
	<b>PII1.</b> Han realizado innovación en cuanto a métodos de riego y purificación del agua.	<b>NII2.</b> En cuanto a plantas, solo se enfocan en la innovación de un tipo de planta (Hortensia Jumbo).
		<b>NII3.</b> No cuentan con señalización para llegar al vivero.
		<b>NII4.</b> No hay organización por departamentos y tampoco una jerarquización.
<b>Producción</b>	<b>PIP1.</b> Cuentan con una lista de tareas para verificar los procesos productivos en cada planta.	<b>NIP1.</b> No cuentan con un sistema de prevención de riesgos, pero lo quieren implementar.
	<b>PIP2.</b> Mantienen un proceso de germinación y crecimiento natural, al no hacer uso de hormonas para acelerar el crecimiento.	<b>NIP2.</b> No hay personas con los conocimientos suficientes para sustituir las ocupaciones de cada puesto.
	<b>PIP3.</b> Cuentan con conocimiento y experiencia en los temas específicos del vivero.	<b>NIP3.</b> Aun cuando cuentan con un vehículo propio de transporte, muchas veces hacen uso de otros servicios de transporte.
	<b>PIP4.</b> Cuentan con un buen terreno.	

<b>Financiero</b>	<b>PIF1.</b> Siempre han tenido apalancamiento propio.	<b>NIF1.</b> No tienen apalancamiento financiero. En ningún momento han considerado la opción de apalancarse para conocer su capacidad financiera.
		<b>NIF2.</b> No hay claridad en cuanto a salarios, ganancias, ingresos, gastos e inversión.
<b>Ventas</b>	<b>PIV1.</b> Se enfocan principalmente en la calidad y servicio al cliente.	<b>NIV1.</b> No resaltan su diferenciación, y por el contrario se guían del comportamiento del sector al no ofrecer los precios por temor a la competencia (dumping).
	<b>PIV2.</b> La empresa se destaca por la honestidad frente a sus clientes	<b>NIV2.</b> No cuentan con un sistema para prevenir la demanda, solo producen para el momento.
	<b>PIV3.</b> Dan exclusividad a los clientes, de acuerdo con el trabajo solicitado.	<b>NIV3.</b> Aunque consideran importante la atención al cliente, no muestran el proceso productivo de las plantas a los clientes teniendo en cuenta la importancia para ellos.
	<b>PIV4.</b> Ofrecen garantía y calidad en todos sus productos y servicios.	
<b>Administrativo</b>	<b>PIA1.</b> El mayor logro que han conseguido es la perdurabilidad de la empresa, por 29 años.	<b>NIA1.</b> No hay claridad de la misión ni visión de la empresa.
	<b>PIA2.</b> Contratan a los empleados con todas las prestaciones de ley.	<b>NIA2.</b> Tienen muy demarcado que los competidores son rivales y los colegas siempre están para colaborar a la empresa.
	<b>PIA3.</b> Los empleados presentan antigüedad en la empresa de cuatro y diez años.	<b>NIA3.</b> No delegan funciones por falta de confianza a los empleados y personas externas.



<b>PIA4.</b> Los empleados consideran que el salario y las condiciones laborales son buenas.	<b>NIA4.</b> Piensan que por su trayectoria y experiencia lo que hacen está bien y no requiere de cambios.
<b>PIA5.</b> La empresa brinda capacitaciones a empleados en temas de diseño de exterior	<b>NIA5.</b> Hay carencia de empleados porque no se cumplen los requisitos solicitados (estar todo el día en uniforme, untarse las manos de tierra, transportarse de un lado al otro, trabajar bajo cualquier condición).
	<b>NIA6.</b> Tienen pensamiento conformista, ya que piensan que con la calidad y el servicio al cliente lo demás pasa a un segundo plano.

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en entrevistas realizadas

La tabla 9 muestra el análisis externo de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*. Este análisis incluye los aspectos positivos y negativos identificados en las entrevistas realizadas.

Tabla 9. *Vivero la Feria de las Plantas - Análisis externo.*

<b>Análisis externo</b>		
<b>Área general</b>	<b>Aspectos positivos específicos</b>	<b>Aspectos negativos específicos</b>
<b>Innovación</b>		<b>NEI1.</b> Los clientes recomiendan tener mayor variedad de plantas.
	<b>PEI1.</b> Los clientes reconocen que la empresa maneja variedad de plantas.	<b>NEI2.</b> La empresa no cuenta con un sector específico en el cultivo para innovar en nuevos productos.
		<b>NEI3.</b> Los clientes recomiendan innovar en cuanto a las necesidades del cliente (Tener las plantas de manera más oportuna).
<b>Producción</b>	<b>PEP1.</b> Cuentan con un sistema de riego adecuado para las plantas cultivadas.	<b>NEP1.</b> Se esperaba que el vivero estuviera más organizado en cuanto a los nombres de

		las plantas y cuidados específicos para agilizar la producción.
	<b>PEP2.</b> Diseñaron un pozo para la recolección de agua de manera natural.	<b>NEP2.</b> El vehículo que tiene la empresa para transportar las plantas no se encuentra en óptimas condiciones y no cuentan con un vehículo para el transporte de pequeñas cantidades de plantas.
	<b>PEP3.</b> Tienen buena organización de las plantas según tamaño y clasificación.	<b>NEP3.</b> En el cultivo no hay optimización de los espacios, que se pueden aprovechar cultivando otra variedad.
	<b>PEP4.</b> Se observó adecuaciones en uno de los invernaderos del vivero, cambiando de un recubrimiento plástico a uno en malla; además, los soportes son en vigas de cemento.	
<b>Financiero</b>	<b>PEF1.</b> Siempre han tenido apalancamiento propio.	<b>NEF1.</b> La información financiera no fue entregada por desconfianza y malas experiencias vividas en el pasado.
	<b>PEV1.</b> La mayoría de los clientes encuestados superan los 15 años de conocer al vivero.	<b>NEV1.</b> Los clientes identifican que la empresa tiene mayores capacidades para atraer mayor clientela.
<b>Ventas</b>	<b>PEV2.</b> Los clientes reconocen que los productos son de buena calidad.	<b>NEV2.</b> La página web no está en la primera opción del buscador.
	<b>PEV3.</b> Las relaciones personales con los clientes son buenas, pues son amables, hacen uso de un buen vocabulario y contestan rápido las llamadas.	<b>NEV3.</b> La página web es poco atractiva al cliente porque no cuentan con un diseño web llamativo.

	<p><b>PEV4.</b> En general, los clientes califican los precios y la calidad de manera excelente.</p>	<p><b>NEV4.</b> No hay información completa porque no se muestran precios ni especificaciones de plantas.</p>
	<p><b>PEV5.</b> La compra de plantas por parte de los clientes se hace en promedio mensualmente.</p>	<p><b>NEV5.</b> La empresa no se interesa por retener al cliente.</p>
	<p><b>PEV6.</b> Se identificó un buen manejo de respuesta vía e-mail porque todos los correos electrónicos tenían saludo inicial y final, fueron escritos de manera clara, con buena ortografía y el logo junto con la firma corporativa estaban incluidos.</p>	<p><b>NEV6.</b> No hay un buen tiempo de respuesta en los correos electrónicos.</p>
		<p><b>NEV7.</b> En caso de que la empresa no pueda abastecer la demanda, la empresa debería buscar o subcontratar a sus colegas para suplir dicha demanda.</p>
		<p><b>NEV8.</b> No tienen capacidad laboral suficiente para atender varios clientes al día.</p>
		<p><b>NEV9.</b> La distancia del cultivo es muy larga, por lo que los clientes pierden mucho tiempo.</p>
		<p><b>NEV10.</b> El único cliente persona jurídica encuestado reconoce que el servicio de la empresa es malo.</p>
<p><b>Administra ción</b></p>	<p><b>PEA1.</b> Uno de los clientes reconoce que la empresa cuenta con excelente ética comercial.</p>	<p><b>NEA1.</b> El cliente les aconseja que tengan más empleados para que puedan tener mejor desempeño.</p>

---

**PEA2.** Los clientes reconocen que la empresa es cumplida, responsable, honesta y comprometida.

---

**NEA2.** Deducen que por su alta experiencia y duración en el mercado las cosas que realizan no requieren cambios pues siempre se han hecho bien.

---

**NEA3.** El empleado no tiene conocimiento sobre temas específicos del cultivo.

---

**NEA4.** Al empleado del cultivo no le dan la confianza para realizar otro tipo de funciones dentro del cultivo, teniendo en cuenta los cuatro años que lleva trabajando.

---

**NEA5.** Los directivos se contradicen porque hablan de una necesidad de empleados, pero tampoco se busca dar incentivos para que haya mayor perdurabilidad e interés en el empleo.

---

**NEA6.** No hay un organigrama establecido en donde se identifiquen las áreas de trabajo.

---

**NEA7.** En la oficina de Bogotá tampoco se tiene una señalización clara.

---

**NEA8.** La infraestructura de la oficina no es la adecuada para brindar una correcta atención a los clientes.

---

**NEA9.** No cuentan con dispositivos tecnológicos adecuados para la apropiada atención al cliente.

---



---

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada en entrevistas realizadas

Luego de clasificar los aspectos positivos y negativos en áreas generales, se realizó la agrupación de los ítems que fueran semejantes, a nivel interno y externo, sin que las áreas generales fueran relacionadas entre sí.

A continuación, se muestra el análisis general de los aspectos positivos realizado a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*.

Tabla 10. Análisis general de aspectos positivos

Área general	Aspectos específicos	Total	Importancia (%)
Innovación	<b>PII1</b> Han realizado innovación en cuanto a métodos de riego y purificación del agua.	1	3,45%
	<b>PEI1</b> Los clientes reconocen que la empresa maneja variedad de plantas.	1	3,45%
	<b>Total innovación</b>	<b>2</b>	<b>6,90%</b>
Producción	<b>PIP4-PEP1-PEP2-PEP4</b> La empresa cuenta con un buen terreno para el cultivo, al cual se le han realizado adecuaciones para mejorar el sistema de riego y las instalaciones propias de la misma.	4	13,79%
	<b>PIP1-PEP3</b> La organización que hay en el cultivo del vivero junto con la lista de procesos que manejan, han permitido que cada una de las plantas cultivadas, crezcan con excelente calidad.	2	6,90%
	<b>PIP2</b> Mantienen un proceso de germinación y crecimiento natural, al no hacer uso de hormonas para acelerar el crecimiento.	1	3,45%
	<b>PIP3</b>	1	3,45%

	Cuentan con conocimiento y experiencia en los temas específicos del vivero.		
	<b>Total producción</b>	<b>8</b>	<b>27,59%</b>
<b>Financiero</b>	<b>PIF1- PEF1</b>		
	Siempre han tenido apalancamiento propio.	2	6,90%
	<b>Total financiero</b>	<b>2</b>	<b>6,90%</b>
<b>Ventas</b>	<b>PIV1-PEV2-PEV4-PIV4</b>		
	La empresa ha logrado que los clientes reconozcan sus productos y servicios con un estándar de calidad alto.	4	13,79%
	<b>PIV2-PEV3-PEV6</b>		
	La empresa presenta un servicio al cliente adecuado, en cuanto a la respuesta de solicitudes e inquietudes por los clientes. Asimismo, la honestidad es un valor identificado tanto por la empresa como por los clientes.	3	10,34%
	<b>PIV3</b>		
	Dan exclusividad a los clientes, de acuerdo con el trabajo solicitado.	1	3,45%
	<b>PEV1</b>		
	La mayoría de los clientes encuestados superan los 15 años de conocer al vivero.	1	3,45%
<b>PEV5</b>			
La compra de plantas por parte de los clientes se hace en promedio mensualmente.	1	3,45%	
	<b>Total ventas</b>	<b>10</b>	<b>34,48%</b>
<b>Administrativo</b>	<b>PIA1-PEA1-PEA2</b>		
	La honestidad, responsabilidad, cumplimiento, compromiso y excelente ética comercial han sido	3	10,34%

factores claves para la perdurabilidad de la empresa por 29 años.		
<b>PIA2</b>		
Contratan a los empleados con todas las prestaciones de ley.	1	3,45%
<b>PIA3</b>		
Los empleados presentan antigüedad en la empresa de cuatro y diez años.	1	3,45%
<b>PIA4</b>		
Los empleados consideran que el salario y las condiciones laborales son buenas.	1	3,45%
<b>PIA5</b>		
La empresa brinda capacitaciones a empleados en temas de diseño de exterior.	1	3,45%
<b>Total administrativo</b>	<b>7</b>	<b>24,14%</b>
<b>Total general positivo</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, la empresa es reconocida por la calidad que ofrece a los clientes en cuanto a los productos y servicios ofrecidos, debido a que el proceso de germinación y crecimiento de las plantas se hace de manera natural. Se destaca también, por contar con un buen terreno para el cultivo y por sus excelentes valores éticos y morales. La empresa se ha interesado por la realización de mejoras a las instalaciones del cultivo del vivero, logrando con esto ofrecer un producto de muy buena calidad para sus clientes. Lo anterior, junto con la perdurabilidad de los empleados ha logrado que la empresa se mantenga después de veintinueve años.

A continuación, se muestra el análisis general de los aspectos negativos realizado a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*.

Tabla 11. *Análisis general aspectos negativos.*

Área general	Aspectos específicos	Total	Importancia (%)	Abreviación
Innovación	<b>NII2- NEI1</b>			
	La empresa no cuenta con una variedad de plantas frente a las necesidades de los clientes.	2	4,76%	F5. Variedad
	<b>NEI3</b>			
	Los clientes recomiendan innovar en cuanto a las necesidades del cliente (Tener las plantas de manera más oportuna).	1	2,38%	F11. Necesidades
	<b>NEI2</b>			
	La empresa no cuenta con un sector específico en el cultivo para innovar en nuevos productos.	1	2,38%	F12. Sector específico
<b>NII3</b>				
No cuentan con señalización para llegar al vivero.	1	2,38%	F13. Señalización	
<b>NII4</b>				
No hay organización por departamentos y tampoco una jerarquización.	1	2,38%	F14. Jerarquización	
<b>Total innovación</b>		<b>6</b>	<b>14,29%</b>	
Producción	<b>NIP1-NEP4</b>			
	Las instalaciones del vivero se encuentran en estado de deterioro, afectando el área productiva ya que no cuentan con un sistema de prevención de riesgos.	2	4,76%	F6. Riesgos



<b>NIP3-NEP2</b>					
	El vehículo que tiene la empresa para transportar las plantas no se encuentra en óptimas condiciones y no cuentan con un vehículo para el transporte de pequeñas cantidades de plantas.	2	4,76%	F7. Vehículo	
<b>NIP2</b>					
	No hay personas con los conocimientos suficientes para sustituir las ocupaciones de cada puesto.	1	2,38%	F15. Sustitución	
<b>NEP1</b>					
	Se esperaba que el vivero estuviera más organizado en cuanto a los nombres de las plantas y cuidados específicos para agilizar la producción.	1	2,38%	F16. Organización informativa	
<b>NEP3</b>					
	En el cultivo no hay optimización de los espacios, que se pueden aprovechar cultivando otra variedad.	1	2,38%	F17. Optimización	
<b>Total producción</b>		<b>7</b>	<b>16,67%</b>		
<b>Financiero</b>	<b>NEF1</b>				
		La información financiera no fue entregada por desconfianza y malas experiencias vividas en el pasado.	1	2,38%	F18. Financiero 1
	<b>NIF2</b>				
	No hay claridad en cuanto a salarios, ganancias, ingresos, gastos e inversión.	1	2,38%	F19. Financiero 2	
<b>Total financiero</b>		<b>2</b>	<b>4,76%</b>		

**NIV1-NEV4**

La empresa no presenta información completa en sus redes sociales y pagina web por temor a la competencia (dumping), dejando a un lado la importancia de la diferenciación ofrecida (diseño de jardinería).

2 4,76% F8. Diferenciación

**NIV2-NEV8**

La empresa no cuenta con un sistema para prevenir la demanda, solo producen para el momento. Esto también se debe a que no pueden responder a todos los clientes por la baja capacidad laboral que poseen.

2 4,76% F9. Demanda

**NIV3-NEV1-NEV6-NEV5-NEV9-NEV10**

La atención al cliente de la empresa es un factor que consideran importante, sin embargo, no lo ejercen adecuadamente. Esto justificado porque la atención de respuesta a solicitudes de clientes no se hace en un tiempo adecuado, no retienen a los clientes, debido a que la distancia del cultivo es muy larga, no muestran el proceso productivo de las plantas (para muchos clientes es importante).

6 14,29% F1. Servicio

**NEV2**

La página web no está en la primera opción del buscador.

1 2,38% F20. Buscadores

**NEV3**

1 2,38% F21. Diseño

	La página web es poco atractiva al cliente porque no cuentan con un diseño web llamativo.			
	<b>Total ventas</b>	12	29%	
	<b>NIA3-NEA3-NEA4-NEA6</b>			
	Al no contar con un organigrama ya establecido, a la empresa se le dificulta delegar funciones por falta de confianza a empleados y personas externas.	4	9,52%	F2. Organigrama
	<b>NIA4-NEA7-NEA8-NEA9</b>			
	La empresa no ha considerado realizar mejoras en las oficinas, ni dispositivos tecnológicos que mejoren la atención al cliente porque consideran que por su trayectoria y experiencia lo que hacen está bien y no requiere de cambios.	4	9,52%	F3. Atención
Administrativo	<b>NIA5-NEA5-NEA1</b>			
	La empresa presenta carencia de empleados, disminuyendo el desempeño de esta. Esta carencia se debe en gran medida a la falta de incentivos que ofrece la empresa para que haya mayor perdurabilidad y porque muchas veces los empleados no cumplen los requisitos solicitados.	3	7,14%	F4. Carencia de empleados
	<b>NEA2-NIA6</b>			
	Tienen pensamiento conformista porque deducen que por su alta experiencia y	2	4,76%	F10. Conformism o

duración en el mercado las cosas que realizan no requieren cambios pues siempre se han hecho bien.

---

**NIA1**

No hay claridad de la misión ni visión de la empresa.	1	2,38%	F22. Misión y visión
---	---	-------	----------------------

---

**NIA2**

Tienen muy demarcado que los competidores son rivales y los colegas siempre están para colaborar a la empresa.	1	2,38%	F23. Colegas
--	---	-------	--------------

---

<b>Total administrativo</b>	<b>15</b>	<b>35,71%</b>	
-----------------------------	-----------	---------------	--

---

<b>Total general problemas</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>	
--------------------------------	-----------	----------------	--

---

Fuente. Elaboración propia

Para seleccionar cuales son los aspectos negativos más relevantes que se encontraron en el análisis de datos, se tomaron cuatro grupos donde se consideran los intervalos de estudio:

Grupo 1: 15,99% - 12,00%

Grupo 2: 11,99% - 8,00%

Grupo 3: 7,99% - 4,00%

Grupo 4: 3,99% - 0,00%

El grupo uno y dos fueron los primeros que se consideraron por parte de los investigadores para la elaboración del plan de acción, ya que los problemas de estos grupos representaron mayor impacto al momento de analizar los datos. Los problemas de menor impacto son aquellos que se ubicaron en los grupos tres y cuatro.

A continuación, se propone el plan de acción.

### 3.2. Plan de acción

En el siguiente plan de acción se proponen estrategias específicas para solucionar los problemas identificados a la empresa estudiada. Hay que mencionar además que, a cada estrategia se le asignan tareas y actividades junto con cotizaciones (en caso de ser requeridas).

#### F1. Servicio

**Estrategia general 1:** Crear unos parámetros en la empresa para que la atención a las llamadas se maneje siempre de la misma manera.

**Tarea 1:** Se recomienda contratar a una persona calificada, quien será la única encargada del manejo de atención a los clientes no solo por medio telefónico sino también mediante correos electrónicos, pagina web y redes sociales. Esto con el fin de que no se genere contradicciones en la información brindada.

**Cotización:** Con el fin de identificar el pago a la persona encargada de la recepción y manejo del servicio al cliente (que debe contar con estudios mínimos de bachiller), se consulta el decreto número 2209 de 2016. En este decreto se establece que el salario mínimo mensual legal vigente para el año 2017 es de \$737.717<sup>2</sup> (Ministerio de trabajo, 2016). A este valor se le sumaran las prestaciones de ley correspondientes.

**Revisión:** Se le propone a la empresa realizar la contratación de la persona encargada de la atención al cliente por un tiempo de prueba de un mes con el fin de identificar si la persona es apta para cumplir los requerimientos del cargo. Luego de esto, se realizará una evaluación por seis meses para determinar si el puesto de trabajo es necesario para el correcto funcionamiento y mejoramiento de la empresa. Sin embargo, los directivos de la empresa deben estar en constante verificación en caso de que se requieran cambios durante el periodo estipulado.

**Tarea 2:** Complementando a lo anterior, dado que la empresa decidió enfocar sus ventas de manera virtual, se requiere la adquisición y capacitación a directivos y empleados en cuanto al manejo de equipos móviles y computadores para el eficiente manejo de la compañía. Estos equipos móviles deben estar acompañados de un excelente plan de datos (minutos, internet y buena

---

<sup>22</sup> Este valor es diferente para el año 2018 de acuerdo con el aumento salarial correspondiente.

cobertura porque la mayor parte del tiempo permanecen en áreas de difícil acceso) para atender de manera oportuna las solicitudes de los clientes.

**Cotización:** A continuación, se muestran las cotizaciones de equipos móviles, plan de datos y computador.

- Equipos móviles: Se recomienda adquirir celulares que tengan las siguientes características mínimas: batería de 3000mAH, cámara 13MP, pantalla 5 pulgadas, memoria superior a 16GB o con forma de expandirla, pantalla táctil, red 4G, GPS, WIFI, navegador WEB. Deben ser marcas que cuenten con respaldo en Colombia para facilitar tiempos y costos de reparación en caso de daño o avería. Estos equipos móviles en el mercado nacional colombiano se estiman en un costo a partir de los \$600.000 por unidad y se recomienda comprar 3 equipos con un costo total mínimo de \$1.800.000.
- Plan de datos: De acuerdo con las cotizaciones realizadas a diferentes empresas de telefonía móvil, los planes empresariales<sup>3</sup> que ofrecen por equipo son los siguientes.

Tabla 12. *Planes empresariales ofrecidos.*

Plan de \$53.900	600 minutos a todo operador, 2 GB de internet y WhatsApp, Facebook, Twitter y correo corporativo ilimitados
Plan de \$68.900	500 minutos a todo operador, 4.2GB de internet y WhatsApp, Facebook, Twitter y correo corporativo ilimitados.
Plan de \$69.900	Minutos ilimitados a todo Colombia y 3GB de internet y WhatsApp, Facebook, Twitter y correo corporativo ilimitados
Plan de \$89.900	Minutos ilimitados y 6GB de internet y WhatsApp, Facebook, Twitter y correo corporativo ilimitados

Fuente. Elaboración propia a partir de información recolectada en cotizaciones

- Computadores: Se recomienda que estos cuenten con memoria RAM de 8GB, disco duro de 1 TERA, sistema operativo Windows 10, sistema CORE i3. En el mercado tienen un costo mínimo de \$950.000.

<sup>3</sup> Para que la empresa tenga mayores opciones de elegir planes empresariales, en el anexo 5.1 se encuentran las cotizaciones completas

**Revisión:** Se propone a la empresa adquirir los equipos móviles y mantenerlos por un año junto con el plan de datos. Durante este año, los directivos evalúan el funcionamiento, tanto de los celulares como de los planes, para saber si se cumplen los requerimientos mínimos para un mejor desempeño de la empresa o si dado el caso, estos dispositivos deben ser renovados.

Por otra parte, se recomienda adquirir el computador después de tener más de la mitad del pago de los celulares. Para el correcto funcionamiento del computador, se recomienda realizar las actualizaciones requeridas en cuanto sistema operativo y aplicaciones.

**Estrategia general 2:** Publicar en la página web, redes sociales y oficina del vivero, el proceso productivo de las plantas y de los trabajos que la empresa ha efectuado.

**Tarea 1:** Se recomienda documentar fotográficamente y con videos el proceso productivo de las plantas de manera muy general. Por estos medios audiovisuales se deben resaltar los aspectos que sobresalen de la empresa, tales como: calidad, no uso de hormonas de crecimiento y mejoras que ha implementado el vivero.

**Cotización:** A continuación, se muestran las cotizaciones de las fotos y videos para la página web y redes sociales.

- **Fotos:** En la cotización ofrecen tres tipos de tomas fotográficas. La primera opción incluye estudio fotográfico con kit de luces, cajas de luz de 3000w; en este caso el costo de cada fotografía es de \$18.500. La segunda opción incluye estudio fotográfico y tres luces (flashes); en este caso el costo de cada fotografía es de \$13.500. La tercera opción es un estudio fotográfico y un flash; para este caso el costo de cada fotografía es de \$11.700. Todas las opciones anteriores incluyen el costo de transporte al lugar requerido.
- **Videos:** Los videos se cotizaron con una duración de 60 a 90 segundos. Cada uno incluye un kit de luces, cámara en full HD y micrófonos de solapa con postproducción. El costo por cada video es de \$250.000.

**Revisión:** Medir la aceptación que generan las nuevas fotos y videos en los clientes. Lo anterior con el fin de determinar si es necesario seguir mejorando la calidad de la página web y redes sociales en cuanto a las fotos y videos.

**Tarea 2:** También se recomienda que la oficina ubicada en Bogotá se adecue de manera correcta, de forma tal que, el cliente se sienta a gusto en la empresa. Con ello, una opción es colocar una pared en drywall que separe la oficina del resto de la casa, esta zona debe estar decorada de manera adecuada para dar un buen servicio a los clientes. Adicionalmente, que el *Vivero la Feria de las Plantas* en su oficina tenga un brochure o catálogo de fotos de plantas y trabajos de diseño de jardines ya terminados, como posibles propuestas para el cliente.

**Cotización:**

- **Drywall:** En el mercado, un muro en drywall, incluyendo materiales y mano de obra tiene un costo promedio de \$1.500.000.
- **Brochure:** La empresa puede utilizar las fotos obtenidas del estudio fotográfico para realizar el brochure.

**Revisión:** Analizar el impacto que genera el cambio de imagen de la oficina sobre los clientes.

## **F2. Organigrama**

**Estrategia general:** Realizar y ejecutar un organigrama para que los cargos y las funciones sean respetados, optimizando el funcionamiento de cada área.

**Tarea 1:** Se recomienda realizar, explicar y aplicar un organigrama para distinguir las diferentes áreas, encargados y empleados dentro de la empresa. Lo anterior con el fin de delegar las funciones de manera clara, respetando el conducto regular.

De acuerdo con la figura 4 se aconseja a la empresa que mantenga este mismo orden de organigrama; donde se puedan mezclar las funciones de los trabajadores únicamente, cuando tienen el mismo color y la misma letra. Con esto se pretende disminuir el impacto por la falta de confianza a empleados, ya que de esta manera estos no conocen completamente el funcionamiento de la empresa, disminuyendo el riesgo de que los empleados tomen ideas de la empresa para negocios propios.



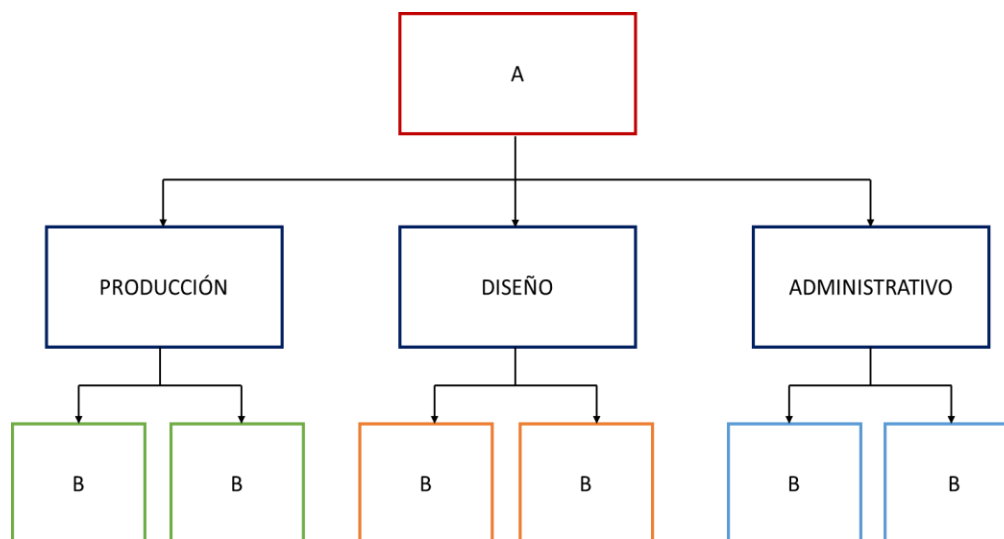


Figura 4. Organigrama propuesto. Elaboración propia.

**Revisión:** Se deja a criterio propio de la empresa el tiempo de evaluación en la ejecución del organigrama. Sin embargo, se recomienda que se empiece a ejecutar a partir de diciembre del año en curso.

### F3. Atención

**Estrategia general:** Este factor negativo se puede resolver con base en algunas soluciones brindadas al problema F1 Servicio.

### F4. Carencia de empleados

**Estrategia general:** Crear un convenio con una empresa temporal que se encargue de la contratación de empleados, asumiendo esta, los costos de contratación y afiliación de estos.

**Tarea 1:** Teniendo en cuenta que la empresa afilia a empleados a ARL, EPS y Fondo de Pensiones, y muchas veces lo hacen por lapsos muy cortos de tiempo; se recomienda realizar un convenio con una empresa que se dedique a la contratación de los empleados con las especificaciones que requiere el vivero. Con lo anterior, se logra que las personas que actualmente se dedican a contratar empleados en el *Vivero la Feria de las Plantas* se enfoquen en las actividades económicas de la empresa de manera permanente.

**Cotización:** Estas cotizaciones se realizaron por medio telefónico. En común, requerían mínimo cinco empleados diarios para el servicio de contratación, en caso de que fueran menos de cinco, solo ofrecían un proceso de selección de personal más no de contratación tercerizada.

**Revisión:** De acuerdo con la cotización realizada, se evidencia que la empresa no cumple con los requisitos para contratar el servicio de tercerización de empleados, ya que diariamente no requiere de cinco empleados o más para realizar las funciones de la empresa.

## **F5. Variedad**

**Estrategia general:** Realizar reuniones de manera regular para identificar posibles estrategias de innovación que se puedan aplicar a la empresa.

**Tarea 1:** Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una variedad de plantas frente a las necesidades de los clientes, los directivos de la empresa deben crear estrategias que ayuden a la innovación, a la vez que se delegan ciertas funciones y procesos a los empleados.

**Tarea 2:** Por medio de las redes sociales, los directivos deben mantenerse actualizados en cuanto a tendencias actuales que se presentan en el mercado.

**Revisión:** Evaluar mediante comentarios de los clientes y ventas realizadas, el impacto de la creación de nuevas variedades de plantas.

## **F6. Riesgos**

**Estrategia general:** Diseñar un plan anual por periodos para prevenir los riesgos.

**Tarea 1:** Se recomienda elaborar una matriz donde se especifiquen los daños históricos que ha sufrido el vivero en los últimos diez años. Con lo anterior se identifican las fechas en que suceden estos eventos para amortizar los daños futuros. En caso de que la empresa no cuente con esta información, se debe iniciar con la elaboración de la matriz a partir del momento actual de la empresa.

En la figura 5 se muestra una propuesta básica de la matriz que la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* podría utilizar para prevenir los riesgos, teniendo en cuenta las fechas y las duraciones.

Matriz de daños históricos					
Año	Fechas	Duración	Evento	Impacto	Posibles soluciones
2016					
2017					
2018					

Figura 5. Matriz de riesgos. Elaboración propia.

**Revisión:** La matriz propuesta debe ser diligenciada de manera constante para disminuir o evitar posibles riesgos futuros.

## F7. Vehículo

**Estrategia general:** Adquirir un vehículo de segunda para facilitar el transporte de plantas en pequeñas cantidades. El camión con el que cuentan lo siguen manteniendo para transporte de grandes cantidades.

**Tarea 1:** Se recomienda tener en cuenta la adquisición de un vehículo que cuente con las siguientes especificaciones: no debe superar los 45.000 km, debe tener una capacidad de carga de mínimo 1000 kg, el modelo no debe ser inferior al año 2012 y debe tener placa blanca. Este vehículo debe ser de segunda porque en caso de no mejorar el desempeño de la empresa, las pérdidas serán menores a las de tener un vehículo nuevo.

**Revisión:** Realizar un peritaje al carro que se va a comprar para que se muestre el estado actual del vehículo. Después de un tiempo de prueba de diez meses, se determina si la funcionalidad del carro fue la adecuada. Se propone este lapso (diez meses) para que, en caso de no tener la funcionalidad adecuada a la esperada, el carro se pueda poner en venta sin necesidad de pagar impuestos y todos los papeles requeridos anualmente.

## **F8. Diferenciación**

**Estrategia general:** Enfocar la información que se muestra en la página web y redes sociales a la diferenciación de la empresa para que esta sea clara para los clientes.

**Tarea 1:** Se recomienda a la empresa que más que mostrar precios en la página web y redes sociales, dejen claro que la empresa ofrece una diferenciación, la cual es el servicio de diseño de jardinería. Además, la empresa debería mostrar fotos de los trabajos que han realizado para motivar la compra del cliente.

**Revisión:** Medir el efecto que se genera en las ventas, el enfoque de mostrar la diferenciación en la página web y redes sociales. En caso de que el efecto sea positivo, se recomienda que la empresa promocióne en mayor medida su diferenciación (diseño de exteriores).

## **F9. Demanda**

**Estrategia general:** Realizar una proyección de la demanda de cada planta con datos de los últimos cinco años para que la producción de plantas se realice de manera anticipada. Además, contar con mayor apoyo de los colegas.

**Tarea 1:** Se recomienda realizar la proyección de la demanda de cada planta con datos de los últimos cinco años. Con lo anterior, la empresa tiene en cuenta las temporadas de mayor demanda para cada planta y así produce de forma anticipada. Fuera de ello se recomienda que la empresa tenga más apoyo de sus colegas, en caso de que no pueda cubrir la totalidad de la demanda solicitada.

En la figura 6 se muestra una propuesta básica de la matriz que la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* podría utilizar para prevenir la demanda de los productos.

<b>Año</b>	<b>Fecha</b>	<b>Producto</b>	<b>Cantidad pedida</b>	<b>Cantidad producida</b>	<b>pronostico</b>
<b>2015</b>					
<b>2016</b>					
<b>2017</b>					
<b>2018</b>					

Figura 6. *Matriz de demanda. Elaboración propia.*

**Revisión:** Esta matriz debe ser diligenciada de manera constante para responder mejor a la demanda del momento.

#### **F10. Conformismo:**

**Estrategia general:** Realizar un análisis pre-mortem y post-mortem de las decisiones de la empresa.

**Tarea 1:** Realizar un juego de roles entre los directivos de la empresa, en donde cada decisión (pasada y futura) sea vista desde una perspectiva buena y mala. Lo anterior, con el objetivo de disminuir riesgos en caso de que dichas decisiones no cumplan con el objetivo propuesto.

**Revisión:** Se recomienda realizar estos análisis pre-mortem y post-mortem en lapsos promedios de tres meses (de acuerdo con la decisión tomada) para evaluar el progreso que se ha tenido.

#### **F11. Necesidades**

**Estrategia general:** Este factor negativo se puede resolver con base en algunas soluciones brindadas al problema F9. Demanda.

#### **F12. Sector específico**

**Estrategia general:** Este factor negativo se puede resolver con base en algunas soluciones brindadas al problema F5. Variedad.

### **F13. Señalización**

**Estrategia general:** Publicar la ruta de llegada al vivero en las redes sociales y pagina web.

**Tarea 1:** Se recomienda que la empresa realice un video y este se publique en la página web y redes sociales, junto con un mapa en donde se indique la ruta e indicaciones pertinentes para llegar al cultivo del vivero.

**Cotización:** El video informativo incluye grabación con cámaras réflex. El costo es de \$250.000.

**Revisión:** Medir la aceptación que genera el video en los clientes.

### **F14. Jerarquización**

**Estrategia general:** Este factor negativo se puede resolver con base en algunas soluciones brindadas al problema F2. Organigrama.

### **F15. Sustitución**

**Estrategia general:** Capacitar a los empleados en funciones básicas de la empresa.

**Tarea 1:** Se recomienda que los ejecutivos brinden capacitaciones a los empleados para que ellos puedan en algún momento desempeñar funciones básicas de la empresa.

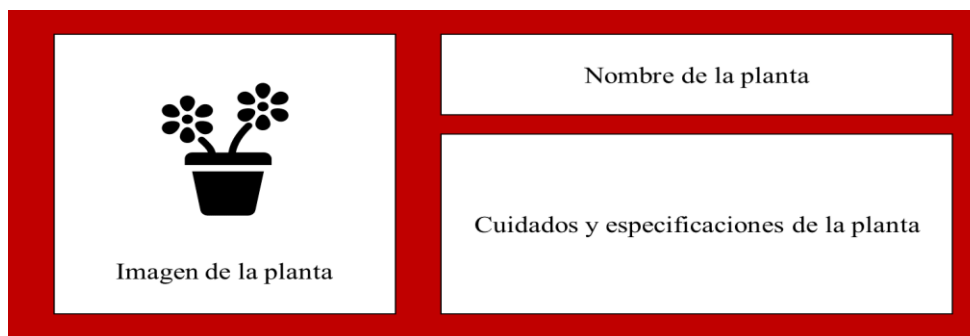
**Revisión:** Analizar si estas capacitaciones ayudan a agilizar y mejorar los diferentes procesos de la empresa

### **F16. Organización informativa**

**Estrategia general:** Señalizar el vivero y mostrar una ficha técnica o informativa de cada una de las plantas.

**Tarea 1:** Se recomienda que dentro del vivero haya una señalización adecuada, donde se especifique la salida del vivero, la ubicación del invernadero y la ubicación de cada tipo de planta. Además, en cada área de cultivo poner una ficha informativa de cada planta; aclarando nombre, cuidados y especificaciones adecuadas.

En la figura 7 se hace una propuesta sencilla de una placa informativa donde se muestren los cuidados necesarios para cada planta del vivero.



*Figura 7. Bosquejo de placa informativa. Elaboración propia.*

**Cotización:** en la cotización ofrecen laminas impresas sobre polietileno, tamaño 25 x 15 cms. Cada unidad tiene un valor de \$15.000.

**Revisión:** Teniendo en cuenta que esta estrategia se enfoca principalmente a los empleados, para que estos optimicen los tiempos de realización de cada actividad en el vivero; se recomienda revisar periódicamente el proceso que han tenido los empleados frente a la optimización de tiempo y recursos para el mejoramiento continuo del vivero.

### **F17. Optimización**

**Estrategia general:** Este factor negativo se puede resolver con base en algunas soluciones brindadas al problema F5. Variedad

### **F18. -F19. Financiero**

**Estrategia general:** Para una próxima oportunidad, para mejores resultados se recomienda brindar la información completa.

### **F20. Buscadores**

**Estrategia general:** Crear convenios con los principales entes publicitarios.

**Tarea 1:** La empresa se puede registrar en Google apps, páginas amarillas y cívico, en donde se puede tener la opción de ser reconocida en la opción del buscador en ciertas temporadas como día de la madre, día de san Valentín, día del amor y amistad. De esta manera los clientes tengan fácil acceso a los servicios que presta el vivero.

**Cotizaciones:**

- **Páginas amarillas:** El registro en páginas amarillas no tiene ningún costo ni a nivel nacional ni a nivel internacional. En esta página se puede ver el enfoque principal de mercado que tiene la empresa.
- **Cívico:** El costo de membresía a esta aplicación es de \$87.100 +IVA mensual. Ofrece visibilidad del negocio, reportes de todas las actividades que hacen los clientes y por último cursos gratuitos de capacitación para un mejor manejo de la plataforma.

**Revisión:** Analizar el impacto que tiene estas suscripciones realizadas sobre las ventas y en la cantidad de trabajos que se realizaron a partir de la información brindada en estas páginas. Además, tener en cuenta los comentarios y sugerencias que se realizaron para que la empresa mejore.

## **F21. Diseño**

**Estrategia general:** Contratar el servicio especializado en el diseño de página web.

**Tarea 1:** Se recomienda la contratación periódica de un servicio especializado en diseños de página web para que esta sea más llamativa, tenga colores adecuados, buen tamaño de fotos sin que se vean pixeladas, entre otros aspectos.

**Cotización:** Los desarrolladores web nos ofrecen: Diseño y desarrollo web, Web optimizada para dispositivos móviles, Responsive Design, Home Slider: Banners en el header la página, Galería de imágenes, Formulario de contacto, Enlace del sitio con redes sociales: Facebook, Instagram, Youtube, etc., Integración con Google Maps: mapa de ubicación de la empresa, Integración con Google Analytics: estadísticas de visitas en tiempo real, Indexación de la página en motores de búsqueda: Google y Bing, Sitio SEOfriendly: web optimizada para los buscadores web. Con opciones de Web One Page, Web Standard, Web Tienda Online, todo esto con un tiempo estimado de 30 días calendario y un costo promedio de \$3.500.000 + IVA.

**Revisión:** Analizar el impacto que tiene estas suscripciones realizadas sobre las ventas y en la cantidad de trabajos que se realizaron a partir de la información brindada en estas páginas. Además, tener en cuenta los comentarios y sugerencias que se realizaron para que la empresa mejore.

## **F22. Misión y visión**

**Estrategia general:** Mostrar en la página web la misión, visión, historia y valores corporativos; ya que son factores que los clientes consideran importantes al escoger una empresa.



**Tarea 1:** Se recomienda que en la página web muestren su misión, visión y valores corporativos.

**Revisión:** Analizar si las metas estipuladas en la visión se están cumpliendo.

### **F23. Colegas**

**Estrategia general:** Realizar una valoración de las relaciones con los colegas actualmente.

**Tarea 1:** Se recomienda hacer una valoración de las ventajas y desventajas reales que conlleva estar en el grupo de colegas.

**Revisión:** Identificar los beneficios que tiene la empresa al hacer parte del grupo de colegas.

Para finalizar, en las siguientes figuras se observa el plan de acción de manera resumida. Se muestra cada estrategia, tarea, precios aproximados, cronograma y revisión de cada uno de los aspectos negativos evaluados.

PLAN DE ACCIÓN					
Grupos	Área	Nombre	Importancia	Estrategia general	Tareas
G r u p o  1	Ventas	F1. Servicio	14,29%	Crear unos parámetros en la empresa para que la atención a las llamadas se maneje siempre de la misma manera  Publicar en la página web, redes sociales y oficina del vivero, el proceso productivo de las plantas y de los trabajos que la empresa ha efectuado. Además contar con un brochure en la oficina de Bogotá	Contratar a una persona calificada
					Adquirir equipos móviles
					Planes de datos
					Adquisición de computadores
					Documentar con fotos
					Documentar con videos
Adecuar oficina de Bogotá					
G r u p o  2	Administrativo	F2. Organigrama	9,52%	Realizar y ejecutar un organigrama para que los cargos y las funciones sean respetados, optimizando el funcionamiento de cada área	Realizar, explicar y apicar organigrama
		F3. Atención	9,52%	Este factor negativo se puede resolver en base a algunas de las soluciones brindadas previamente en F1	F1. Servicio
G r u p o  3	Administrativo	F4. Carencia de empleados	7,14%	Crear un convenio con una empresa temporal que se encargue de la contratación de empleados, asumiendo esta, los costos de contratación y afiliación de estos	Realizar convenio con empresa dedicada a la contratación de empleados con las especificaciones que requiere el vivero
	Innovación	F5. Variedad	4,76%	Realizar reuniones de manera regular para identificar posibles estrategias de innovación que se puedan aplicar a la empresa	Crear estrategias que ayuden a la innovación, a la vez que se delegan ciertas funciones y procesos a los empleados Estar en constante actualización de tendencias por medio de redes sociales
	Producción	F6. Riesgos	4,76%	Diseñar un plan anual por periodos para prevenir los riesgos	Elaborar matriz de riesgos con daños históricos del vivero
	Producción	F7. Vehículo	4,76%	Adquirir un vehículo de segunda para facilitar el transporte de plantas en pequeñas cantidades. El camión con el que cuentan lo siguen manteniendo para transporte de grandes cantidades	Adquirir un vehiculo con las especificaciones dadas
	Ventas	F8. Diferenciación	4,76%	Enfocar la información que se muestra en la página web y redes sociales a la diferenciación de la empresa para que esta sea clara para los clientes	Enfocarse en que en la pagina web se muestre la diferenciación de la empresa
		F9. Demanda	4,76%	Realizar una proyección de la demanda de cada planta con datos de los últimos cinco años para que la producción de plantas se realice de manera anticipada. Además contar con	Realizar proyeccion de la demanda de cada planta condatos de ultimos cinco años
	Administrativo	F10. Conformismo	4,76%	Realizar un análisis pre-mortem y post-mortem de las decisiones de la empresa.	Realizar un juego de roles entre los directivos de la empresa, en donde cada decisión (pasada y futura) sea vista desde una perspectiva buena y mala. Lo anterior, con el objetivo de disminuir riesgos en caso de que
G r u p o  4	Innovación	F11. Necesidades	2,38%	Este factor negativo se puede resolver en base a algunas soluciones brindadas al problema F9	F9. Demanda
		F12. Sector específico	2,38%	Este factor negativo se puede resolver en base a algunas soluciones brindadas al problema F5	F5. Variedad
		F13. Señalización	2,38%	Publicar la ruta de llegada al vivero en las redes sociales y pagina web	Realizar un video y adjuntar mapa indicando la ruta para llegar al cultivo del vivero
		F14. Jerarquización	2,38%	Este factor negativo se puede resolver en base a algunas soluciones brindadas al problema F2	F2. Organigrama
	Producción	F15. Sustitución	2,38%	Capacitar a los empleados en funciones básicas de la empresa	Ejecutivos brinden capacitaciones constantes a empleados sobre funciones básicas
		F16. Organización informativa	2,38%	Señalar el vivero y mostrar una ficha técnica o informativa de cada una de las plantas	Tener señalización en el vivero y fichas informativas de cada planta
		F17. Optimización	2,38%	Este factor negativo se puede resolver en base a algunas soluciones brindadas al problema F5	F5. Variedad
	Financiero	F18. Financiero 1	2,38%	Para una próxima oportunidad, para mejores resultados se recomienda brindar la información completa	
	Financiero	F19. Financiero 2			
	Ventas	F20. Buscadores	2,38%	Crear convenios con los principales entes publicitarios	Registrarse cívico Registrarse en páginas amarillas
		F21. Diseño .	2,38%	Contratar el servicio especializado en el diseño de página web	Contratar periódicamente un servicio especializado en diseños de página web
	Administrativo	F22. Misión y vision	2,38%	Mostrar en la página web la misión, visión, historia, valores corporativos; ya que son factores que los clientes consideran importantes al escoger una empresa	Mostrar misión, visión y valores corporativos en la página web
		F23. Colegas	2,38%	Realizar una valoración de las relaciones con los colegas actualmente	Realizar valoración de ventajas y desventajas reales que conlleva estar en el grupo de "colegas"

PLAN DE ACCIÓN						
Grupos	Impacto potencial	Recursos promedios	Cronograma		Revisión	
			Inicio	Final		
G r u p o  1	23,81%	\$737.717 + Prestaciones de ley	Marzo 2017	Septiembre	*Prueba del trabajador: Un mes *Prueba del funcionamiento del cargo: 6 meses	
		3 equipos móviles: \$1.800.000 Desde \$53.900	Enero 2017	Diciembre	*Evaluar el funcionamiento durante un año *Determinar si se requieren mejoramientos	
		Desde \$950.000	Septiembre 2017	Indefinido	*Realizar actualizaciones requeridas.	
		Desde \$11.700 (C/U)	Diciembre 2017	Indefinido	*Medir la aceptación que generan las nuevas fotos y videos en los clientes tanto en la página web y redes sociales como en la oficina.	
		\$250.000 (C/U)	Abril 2017	Indefinido		
		Costo promedio: \$1.500.000	Dos semanas en Enero 2019		*Observar el impacto que genera el cambio de imagen de la oficina sobre los clientes.	
G r u p o  2	11,90%	\$0	Diciembre 2017	Criterio propio	*Se deja a criterio propio de la empresa el tiempo de evaluación en la ejecución del organigrama. Sin embargo, se recomienda que se empiece a ejecutar a partir del diciembre del año en curso.	
	0	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
G r u p o  3	7,14%	INDEFINIDO	NO APLICA	NO APLICA	*La empresa no cumple los requisitos porque requerían mínimo cinco empleados diarios para el servicio de contratación, en caso de que fueran menos de cinco, solo ofrecían un proceso de selección de personal más no de contratación tercerizada.	
	9,52%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Evaluar mediante comentarios de los clientes y ventas realizadas, el impacto de la creación de nuevas variedades de plantas	
		\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido		
	4,76%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Esta matriz debe ser diligenciada de manera constante para disminuir o evitar posibles riesgos futuros.	
	4,76%	\$20.000.000-\$24.000.000	Febrero 2019	Indefinido	*Realizar peritaje para verificar estado actual *Después de un tiempo de prueba de 10 meses, se determina si la funcionalidad del carro fue la adecuada.	
	4,76%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Medir el efecto que se genera en las ventas, el enfoque de mostrar la diferenciación en la página web y redes sociales *En caso de que el efecto sea positivo, se recomienda que la empresa promocióne en mayor medida su diferenciación (diseño de exteriores).	
	7,14%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Esta matriz debe ser diligenciada de manera constante para responder mejor a la demanda del momento.	
4,76%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Se recomienda realizar estos análisis pre-mortem y post-mortem en lapsos promedios de tres meses (de acuerdo con la decisión tomada) para evaluar el progreso que se ha tenido.		
G r u p o  4	0	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
	2,38%	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
	2,38%	\$250.000	Abril 2017	Indefinido	*Medir la aceptación que genera el video en los clientes.	
	0	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
	2,38%	\$0,00	Enero 2018	Indefinido	*Analizar si estas capacitaciones ayudan a agilizar y mejorar los diferentes procesos de la empresa.	
	2,38%	\$15.000,00	Enero 2017	Indefinido	*Teniendo en cuenta que esta estrategia se enfoca principalmente a los empleados, para que estos optimicen los tiempos de realización de cada actividad en el vivero; se recomienda revisar periódicamente el proceso que han tenido los empleados frente a la optimización de tiempo y recursos para el mejoramiento continuo del vivero.	
	0	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	
	Para una próxima oportunidad, para mejores resultados se recomienda brindar la información completa					
	2,38%	\$87.100 + IVA	Junio 2018	Indefinido	*Analizar el impacto que tiene estas suscripciones realizadas sobre las ventas y en la cantidad de trabajos que se realizaron a partir de la información brindada en estas páginas. Además, tener en cuenta los comentarios y sugerencias que se realizaron para que la empresa mejore.	
		\$0	Diciembre 2017	Indefinido		
	2,38%	\$3.500.000	Por definir		Por definir	
	2,38%	\$0,00	Diciembre 2017	Indefinido	*Analizar si las metas estipuladas en la visión se están cumpliendo	
2,38%	\$0,00	Por definir		*Identificar los beneficios que tiene la empresa al hacer parte del grupo de colegas.		

## CONCLUSIONES

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) tienen una alta importancia como actores estratégicos en la transformación política y económica del país, ya que estas representan el 80,8% del empleo nacional. No obstante, deben mejorar los procesos de gestión y apostarle al desarrollo de la innovación en los productos y servicios. Considerando lo anterior, el presente trabajo investigativo se realizó con el fin de brindar estrategias de mejoramiento a una Mipyme perteneciente al sector viverista. Estas estrategias partieron de la teoría de la innovación organizacional, la cual busca integrar las áreas y participantes a nivel interno y externo de la empresa (Comisión Europea, 1995). Dicho lo anterior, se tomó a la empresa *Vivero la Feria de las Plantas* como estudio de caso para analizar los aspectos internos y externos que afectan su innovación organizacional.

Partiendo del proceso realizado a la empresa y a los resultados obtenidos de esta investigación, se concluyó que la empresa presenta varios problemas que radican principalmente en su estructura organizacional. El problema que mayor impacto tuvo en la empresa fue aquel relacionado con el servicio al cliente. Este fue el resultado del análisis realizado a todas las entrevistas y encuestas ejecutadas a los *Stakeholders* de la empresa. Adicionalmente, se encontró que al solucionar este problema se resuelven problemas inferiores (de menor impacto), por lo que el impacto total es mayor.

A lo largo del trabajo, otro problema que destacó fue la falta de organización que hay en la empresa, al mismo tiempo que, no se delegan funciones a empleados por falta de confianza. Este problema afecta diferentes aspectos de la empresa, tales como, la confianza con los clientes, con los colegas y con los mismos investigadores al limitar la información brindada

Esta investigación puede contribuir no solo a mejorar la innovación organizacional de la empresa *Vivero la Feria de las Plantas*, sino también a brindar soluciones a otras Mipymes del sector u otros sectores que se encuentren en contextos similares.

Durante el proceso investigativo se presentaron algunas limitaciones que obstaculizaron un mejor desempeño de este trabajo. Dichas limitaciones radicarón principalmente en la recolección de la información necesaria para la realización de la investigación. El acceso a la información financiera fue la primera limitación, ya que, en un primer momento estos datos fueron suministrados por los

directivos de la empresa; sin embargo, al momento de analizarlos se encontró bastantes inconsistencias. Luego de esto, se consultó con los directivos, los cuales explicaron que los estados financieros reales no podían ser suministrados por vivencias previas que les genera desconfianza.

Debido a que la investigación acción requiere de un tiempo más largo para su completa ejecución, una segunda limitación fue el tiempo al desarrollar este trabajo investigativo ya que no se lograron completar todos los ciclos (implementación y retroalimentación) propuestos en la investigación-acción participativa.

Para finalizar, la metodología utilizada en este trabajo se puede tomar como referencia para identificar los problemas que presenta una empresa en particular. Este trabajo puede servir como guía para una futura continuidad de parte de otros investigadores, en donde se culminen las etapas propuestas y/o postulen nuevas alternativas de solución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*(47), 73-88.
- Arraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias. *Semestre Económico*, 11(22), 185-203.
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 20-41.
- Blik, J. (21 de Junio de 2017). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/john-blik-las-mipymes-como-motor-del-empleo-507045>
- Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*(20), 165-193.
- Christensen, C. (1997). *El dilema de los innovadores*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Comisión Europea. (1995). La innovación: un fenómeno de múltiples facetas. En C. Europea, *Libro Verde de la Innovación* (pág. 9). Bruselas.
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica - CONICYT. (2013). *Intructivo de evaluación. Concurso beca de magíster nacional*. Chile.
- Complexity Labs. (2 de Agosto de 2016). *Complexity Labs*. Obtenido de <http://complexitylabs.io/iceberg-model/>
- Cortés, J. M. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Bogotá.
- Cortés, J. M. (2015). *Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá*. Bogotá: Tesis de Maestría.
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Departamento Nacional de Planeación. (25 de Julio de 2014). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/micro-pequena-y-mediana-empresa/Paginas/micro-pequena-y-mediana-empresa.aspx>
- Dinero. (04 de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero. (02 de 02 de 2017). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Domínguez, J. (04 de Abril de 2016). *Dinero*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Le Joliff, T. (2006). *La teoría del iceberg y la práctica de la alusión en los cuentos de Ernest Hemingway y de Francisco Coloane*. Chile.
- León, O., & Montero, I. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 503-508.
- Maani, K., & Cavana, R. (2007). *Systems thinking, system dynamics: Managing change and complexity*. Auckland: Prentice Hall.
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y currículum*. Madrid: Morata.
- Ministerio de Agricultura. (29 de 07 de 2016). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/-Sector-viverista-se-abre-espacio-.aspx>
- Ministerio de trabajo. (2016). *DECRETO NÚMERO 2209 DE 2016*. Bogota D.C.
- Murillo, J. (2013). *Estudios de caso*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Orlandi, P. (2006). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional*. Argentina: Centro de estudios para el desarrollo exportador CEDEX.
- Pérez, P. L. (2009). *La toma de decisiones gerenciales*. Buenos Aires: El Cid.
- Ries, E. (2011). *The Learn Startup*. Nueva York: The New York Times Best Seller.
- Rodríguez, G., Gil, J., & Garcia, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.
- Sandin, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw and Hill Interamericana de España.
- Varela, J. A., & Flores, E. Á. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. *Revista Universidad & Empresa*, 16(27), 81-101.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Revista Universidad & Empresa*(21), 93-115.