
Capacidades socio empresariales para el fortalecimiento de los procesos de innovación
organizacional de la cadena productiva de Aguacate en los Montes de María.

Camilo Andrés Martínez Donado

Diego Andrés Pérez Ortega

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Programa de Administración de Empresas
Programa de Economía
Sincelejo, Sucre
2023

Capacidades socio empresariales para el fortalecimiento de los procesos de innovación
organizacional de la cadena productiva de Aguacate en los Montes de María

Camilo Andrés Martínez Donado

Diego Andrés Pérez Ortega

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas y Economista

Directora

Martha Cecilia Méndez Prada

Doctora en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional

Codirector

Lucimio Jiménez Paternina

Magíster en Gestión de Organizaciones

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
Programa de Administración de Empresas
Programa de Economía
Sincelejo, Sucre

2023

Nota de Aceptación

4.0 (Cuatro punto cero)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 14 de abril de 2023

Agradecimientos

Camilo Andrés:

A nuestra profesora Martha Cecilia Méndez Prada por su consejo y acompañamiento en la elaboración de este trabajo, a nuestras familias por el apoyo en este tiempo y a las familias de agricultores que fueron vitales para esta investigación.

Diego Andrés:

Quiero agradecer a Dios, el cual me tiene con vida y me a dado una vida justa para poder superarme, y así darme la oportunidad de alcanzar mis sueños, ayudar a salir a delante a toda mi familia, seguido a esto a mi mamá y a mi abuela, las cuales han sido fundamentales en el transcurso de mi vida y son las personas que con mucho esfuerzo han logrado forjar a la persona que soy actualmente y que gracias a ellas e podido alcanzar esta meta de poder realizar mis estudios profesionales. A mi familia, la cual a estado ahí para apoyarme en esos momentos en los que flaqueo y con su alegría me ayudan a ponerme de pie nuevamente ante la dificultad. Finalmente a la profesora Martha la cual fue muy importante para la elaboración de esta investigación y su guía.

Tabla de Contenido

Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción	10
1 Problema de investigación.....	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.1.1 Formulación de la pregunta problema	14
1.2 Objetivos de la investigación.....	15
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	15
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.3 Justificación de la investigación.....	15
1.4 Delimitación de la investigación.....	17
1.4.1 <i>Espacial</i>	17
1.4.2 <i>Temporal</i>	17
2. Marco de referencia.....	18
2.1 Antecedentes	18
2.2 Marco Teórico.....	21
2.2.1 Las Capacidades Socio-Empresariales	22
2.2.2 Proceso de innovación: innovación organizacional, capacidad de innovación organizacional.....	32
2.2.3 Planeación Estratégica.....	40
2.2.4 Visión, Misión, Propósito de la organización.....	41
2.2.5 Gerencia.....	42
2.2.6 Administración	42
3. Metodología	44
4. Resultados.....	47
4.1 Resultados para el Objetivo 1	50
4.2 Resultados para el objetivo 2.....	65
5. Conclusión	76

6 Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas	80

Índice Tablas

Tabla 1: Participantes en el proceso de investigación.Tabla 1	44
Tabla 2: Variables de la Investigación.Tabla 2.....	45
Tabla 3. Fortalezas y debilidades. Tabla 3.....	71

Indicé de Figuras

Figura 1. Genero.	47
Figura 2. Edad.	48
Figura 3. Estado Civil.Ilustración 3	48
Figura 4. Ocupación. Ilustración 4.....	49
Figura 5. Años de funcionamiento de la Organización.	51
Figura 6. Formación de la Junta Directiva.	52
Figura 7. Activos y capital de trabajo de la Organización.	53
Figura 8. La Organización y sus bienes.	54
Figura 9. Buenas prácticas para el desarrollo y evolución de la organización	54
Figura 10. Gestión de un plan de acción por parte de la Organización.	55
Figura 11. Evidencia de cooperación entre organizaciones.....	56

Figura 12. La relación entre la Junta directiva y asociados.	57
Figura 13. Propósito de la Visión de la Organización.	58
Figura 14. Evidencia de líder en la organización.	59
Figura 15. Oportunidad de participación sin ninguna restricción en la Organización.	59
Figura 16. Efectividad de comunicación manejada en la organización.	60
Figura 17. Evidencia de gestión de proyectos productivos que han beneficiado a los socios, gestionados a través de la organización.	61
Figura 18. Servicios de capacitación de calidad y oportuna para los asociados.	62
Figura 19. Transformación de su producto.	62
Figura 20. La capacidad de desarrollar nuevos productos.	63
Figura 21. Incorporación de la innovación en sus diferentes procesos.	64
Figura 22. La organización desarrolla programa de investigación para el desarrollo del negocio.	64
Figura 23. Sistema de abastecimiento en las organizaciones.	65

Resumen

Las habilidades socio empresariales son características esenciales que le permiten al hombre desarrollarse en medio del mundo moderno con la capacidad de crear empresas, poder abastecer la demanda de una comunidad y sacarle el mejor beneficio posible, para esto se puede tomar provecho de las condiciones del entorno, lo que quiere decir es que, si una persona vive en el campo y posee tierras para cultivo, esta puede sacar provecho de sus siembras y comercializar con sus cultivos. En la región caribe de Colombia está practica es muy común en zonas rurales, como los Montes de María, desafortunadamente las personas que se dedican a estas actividades en la región no poseen los conocimientos empresariales suficientes para sacarle el mayor beneficio posible, y como consecuencia, esta práctica no es muy rentable para estas comunidades, trayendo baja calidad de vida en la región. En este sentido la presente investigación tiene como objetivo principal, caracterizar las capacidades socio empresariales en los actores del eslabón primario de la cadena productiva de aguacate de los Montes de María y como estas influyen en el comportamiento de los agricultores con el fin de fortalecer sus procesos de innovación organizacional. Para ello, comprende un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando un diseño no experimental, y como instrumento de recolección de información se implementaron, entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los líderes de asociaciones de productores de los municipios Ovejas, Chalán, El Carmen de Bolívar y Colosó, (6 informantes clave) quienes, a través de grupos focales brindaron información de la situación actual del aguacate en la región Montes de María.

Palabras clave: aguacate, Montes de María, agricultores, productores, capacidades socio-empresariales, habilidades empresariales, comercio.

Abstract

Socio-entrepreneurial skills are essential characteristics that allow man to develop in the midst of the modern world with the ability to create companies, be able to supply the demand of a community and get the best possible benefit, for this you can take advantage of the environmental conditions. , what it means is that if a person lives in the countryside and owns land for cultivation, they can take advantage of their crops and market their crops. In the Caribbean region of Colombia, this practice is very common in rural areas, such as Montes de María, unfortunately the people who are engaged in these activities in the region do not have enough business knowledge to get the most benefit possible, and as a consequence, this practice is not very profitable for these communities, bringing low quality of life in the region. In this sense, the present investigation has as main objective, to characterize the socio-entrepreneurial capacities in the actors of the primary link of the avocado production chain of Montes de María and how they influence the behavior of farmers in order to strengthen their processes. of organizational innovation. For this, it includes a quantitative study of a descriptive type, using a non-experimental design, and as an instrument for collecting information, structured and semi-structured interviews were implemented with the leaders of producer associations from the municipalities of Ovejas, Chalán, El Carmen de Bolívar and Colosó, (6 key informants) who, through focus groups, provided information on the current situation of avocado in the Montes de María region.

Key words: avocado, Montes de María, farmers, producers, socio-entrepreneurial capacities, entrepreneurial skills, trade.

Introducción

Con el pasar de los tiempos el ser humano ha conseguido evolucionar en diversos aspectos, pasando por una trayectoria que nos define al mundo moderno, el cual basa su desarrollo en las empresas y la capacidad que tienen estas para aportar a la humanidad, pero para esto, es imprescindible la evolución de las mismas, llevando a rediseñar procesos y estrategias para lograr una adaptación de las empresas al entorno y a la demanda actual, para lo que es requerido que los empresarios desarrollen habilidades empresariales, que les permitan controlar los factores internos que inciden en una empresa.

La presión entre los consumidores y la competencia, ha llevado a las empresas a tener que innovar continuamente en sus procedimientos, no solo en el aspecto de productividad sino en aspectos administrativos como; planeación estratégica, contabilidad, presupuesto, finanzas, talento humano, etc, todo con el fin de que la empresa desarrolle capacidades más competitivas ante el mercado. Ahora es importante que no solo las grandes industrias sean las que se tengan que preocupar por esto, las microempresas y emprendimientos también deben fijar la visión de un desarrollo empresarial con el fin de crecer, sostenerse en el mercado; y alcanzar objetivos concretos. Ahora en el gran y diverso mercado que existe de empresas, deben de reforzar sus capacidades según a lo que perfila su mercado, lo que se quiere decir, es que dependiendo de la actividad que la empresa practica, deberá centrarse en implementar las habilidades de su personal para cumplir la oferta de la empresa, pero conservando y evolucionando las otras áreas de apoyo dentro de esta. En el campo agrario es importante que los procesos sean adaptados a un modelo empresarial y por ende un desarrollo en los procesos que inciden, tomando un fortalecimiento para que este sector se pueda convertir en una genuina agroindustria con capacidad de abastecer una parte del mercado y más sabiendo que el mercado de consumo alimentario es enorme y se pueden sacar beneficios significativos a éste.

Pero para esto es importante que los agricultores tengan conciencia de esto y lleven a visionarse más allá de simplemente cultivar para vender a expandir su perspectiva para que puedan

asimilar y adaptarse a su visión a un sistema más rentable para ellos. Pero la situación de estos agricultores es muy desalentadora, su falta de conocimiento los limita a pensar o hasta llegar a sentir desinterés por el querer desarrollar estas habilidades que les permitiría potencializarse en el mercado.

La presente investigación tiene como objetivo principal, caracterizar las capacidades socio empresariales en los actores del eslabón primario de la cadena productiva de aguacate de los Montes de María y como estas influyen en el comportamiento de los agricultores con el fin de fortalecer sus procesos de innovación organizacional. Para ello, comprende un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando un diseño no experimental, y como instrumento de recolección de información se implementaron, entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los líderes de asociaciones de productores de los municipios Ovejas, Chalán, El Carmen de Bolívar y Colosó, (6 informantes clave) quienes, a través de grupos focales brindaron información de la situación actual del aguacate en la región Montes de María.

1 Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

Los Montes de María es una subregión del caribe colombiano, ubicada entre los departamentos de Sucre y Bolívar, siendo apetecido por sus habitantes por su terreno montañoso y fértil para la agricultura. Iniciando con los cultivos de café en la década de los 60, se constituyen como una de las principales actividades agrícolas para generar ingresos; estos cultivos requerían unas condiciones climáticas de menos exigencia en cuanto a la exposición al sol, según el portal web “climatología del café” manifiesta que estos cultivos deben estar entre unas temperaturas que oscilan entre los 18 y 23 grados centígrados. Por lo que los agricultores para conservar estas medidas tuvieron que buscar diferentes alternativas, de las cuales, la que generó mayor satisfacción fue la siembra del aguacate por las características que lo identifican, como un tallo alto y un follaje amplio, ayudando a mantener el clima respectivo del café.

En estas zonas, a mediados de los años de los 90 empezaron a intervenir y a ser influenciados por grupos armados al margen de la ley, donde explotó el conflicto armado, siendo los agricultores, los principales damnificados por las pérdidas de sus cultivos y sus terrenos, esto llevó a reducir la población agricultora de 1800 productores a solo 300, por lo tanto, esta zona sufrió de variaciones en los campos de la agricultura, una de la más importantes fue que los cultivos de café fueron dejados a un lado y el producto del aguacate fue priorizado por su adaptabilidad en el terreno, por lo cual este se volvió un producto clave en la región, siendo uno de mayor distribución y comercio en toda la región caribe y hasta inclusive abarcar el mercado nacional.

Al pasar del tiempo los cultivos de aguacate han tenido que afrontar un riesgo biológico que amenaza con destruir su producción y proliferación de este, cuya amenaza es una bacteria conocida como phytophthora cinamomi, el cual es un hongo que se incrusta en la raíz de los árboles de leche y se alimenta de su vitalidad hasta dejarlos resacos sin la capacidad de poder dar frutos,

esta es una enfermedad para esta especie de plantas, que tiene sus soluciones vitamínicas pero es muy costosa para los agricultores de limitados recursos financieros para poder acabar con esta amenaza que atenta contra la producción del aguacate.

Hoy en día el aguacate es uno de los productos más representativos de la región caribe, siendo participe en la cultura gastronómica de la región y a nivel nacional también ocupa un lugar importante en la canasta de consumo familiar. Este producto es de carácter de exportación por su creciente demanda en otros países donde el cultivo de este no es próspero y por lo tanto debe ser comprado a un mercado internacional, los cuales concentran sus mayores plazas en América Latina, donde se destacan países productores como México, Colombia, Perú y Brasil. Según Yabrudy (2012) el aguacate (*Persea Americana Mill*) es la quinta fruta tropical más importante en el mundo, medida en términos de volumen y área cultivada.

Se conoce que en los Montes de María tiene grandes debilidades con respecto a las capacidades socio-empresariales, comercialización, transferencia de conocimiento e innovación, lo cual repercute en su bajo nivel de competitividad. A parte de lo anterior, los productores enfrentan retos vinculados a la existencia de asimetrías en las cadenas que se manifiestan principalmente en cuestiones relacionadas con excesivo número de intermediarios y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor, lo cual contribuirá a resolver los retos antes descritos promoviendo que los productores de aguacate de los Montes de María se vinculen y participen de forma directa en el mercado con un precio que le genere valor a este recurso porque no contamos con un precio determinado puesto que los distribuidores cancelan la unidad al promedio de 150 pesos a 300 pesos, y llega a la canasta familiar a un promedio de 3.000 a 4.000 pesos o aún mayor.

Teniendo en cuenta que no se cuenta con innovación, pues, la forma de recolectar la fruta del aguacate es con una caña de alrededor de 7 metros de altura y una pequeña bolsa en la punta

para que no se caigan los aguacates al moverlos, o una persona se sube a los árboles a la distancia de más de 8 metros de altura con un saco donde los arranca y los mete al saco, con estas opciones muchas veces al mover un aguacate se cae al suelo, sea porque la bolsa no está en la posición correcta de la punta de la caña o si la persona esta trepada al árbol al solo usar una de sus manos por estar agarrado al árbol y no agarrarlo completamente se le resbala de la mano, son las formas que se tienen para poder agarrar la fruta de los árboles, como no se cuenta con los recursos necesarios no se puede conseguir una escalera y un sistema donde por medio de una polea se pueda mantener 2 sacos en cada extremo, que cuando una persona recolecte la cantidad de 50 aguacates los pueda bajar con facilidad hasta la parte donde se encuentre otra persona, consecutivamente se puedan lavar y empacarlos para ser montados en su camión de envío, una forma más eficaz y cuidadosa para cuidar los aguacates y no caigan desde esa altura dañándose o que hasta los mismos campesinos no caigan de esa altura y sufrir algunos golpes graves, se cuidan las personas primordialmente y su producto para que se mantenga en buena calidad.

Lo anterior indica que los productores realizan sus labores de una manera rudimentaria, los procesos de recolección no han logrado implementar procesos de innovación que permita a estos productores mejorar sus capacidades, al mismo tiempo que no cuentan con suficiente infraestructura, capital y conocimiento, relacionamiento con los grupos de interés para mejorar sus procesos de cosecha y comercialización.

1.1.1 Formulación de la pregunta problema

¿Cuáles son las capacidades socio empresariales que se requieren para el fortalecimiento de los procesos de innovación organizacional en la cadena productiva de aguacate de los Montes de María?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Caracterizar las capacidades socio empresariales para el fortalecimiento de los procesos de innovación organizacional en la cadena productiva de aguacate de los Montes de María.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las capacidades socio - empresariales de los actores del eslabón primario de la cadena productiva del aguacate en los Montes de María.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los procesos de innovación organizacional en la cadena productiva del aguacate en los Montes de María.
- Establecer la forma en que las capacidades socio empresariales fortalecen la innovación organizacional.

1.3 Justificación de la investigación

Para el desarrollo socio económico en las zonas de extensas áreas rurales como los departamentos de Sucre y Bolívar, la agricultura desempeña un factor económico importante, ya que una gran parte de la población habita en estas zonas rurales, por eso es normal que se dediquen a labores del campo como la agricultura, tomando como ventaja, las características ambientales de la zona para la producción de productos específicos que se adaptan a la perfección al entorno de la región. Estos alimentos también son considerados de alta demanda en las zonas del caribe por la cultura gastronómica, debido a esta importancia se centra esta investigación en el sistema empresarial que es empleado por los agricultores de estas regiones, partiendo una base y aspecto teórico, seguido por el metodológico, práctico y finalmente en el aspecto social.

La base teórica de esta investigación se soporta en portales web y de otras investigaciones relacionadas a los procesos de producción agrícola en las zonas de la costa caribe colombiana, y principalmente en el de los Montes de María, fijándonos en los aspectos donde se logre identificar las principales causas que impiden el desarrollo agrario de estas zonas, las cuales se caracterizan por ser zonas de alta actividad agrícola. De igual manera también se identifica como se está llevando a cabo los procesos de comercialización del aguacate, que es uno de los productos más destacables de esta región, donde se logró identificar las casi inexistentes habilidades empresariales de las personas que se dedican a esta actividad.

Para esto es imprescindible recolectar la información en base a parámetros empresariales a las personas dedicadas a la labor del cultivo de aguacate, por medio de encuestas donde se deberán medir los niveles en base; a la planeación estratégica, implementación estratégica, producción & operaciones, capacidad de producción, mantenimiento, investigación & desarrollo, manejo de inventarios, ubicación e infraestructura, aseguramiento & calidad, sistema de calidad, comercialización, Mercadeo, distribución, contabilidad & finanzas, administración financiera, normas legales & tributarias, recursos humanos, etc.

Con la recolección de esta información será más fácil realizar un diagnóstico en el cual se pueda medir e identificar donde se concentran las principales falencias de estos agricultores en cuanto a las capacidades empresariales, analizando las fortalezas y debilidades de los procesos de innovación organizacional en la cadena productiva del aguacate; caracterizar las capacidades del eslabón primario de la cadena productiva; y determinar los elementos que debe contener un modelo para el desarrollo de capacidades de los productores; y así proceder a diseñar un modelo para el desarrollo de las capacidades socio – empresariales en los Montes de María, con el fin fortalecer los parámetros empresariales con respecto a la comercialización de aguacate.

Este modelo busca como finalidad fortalecer las capacidades de los agricultores del aguacate y así aportar al musculo financiero de esta zona, reforzando el desarrollo social de la población de la región de los Montes de María, la cual se encuentra muy descuidada, es importante resaltar que la actividad agrícola es de suma importancia, ya que es la principal actividad económica de la zona,

por lo cual, donde este sector agrícola sea fortalecido será una inyección al desarrollo, con fortalecimiento a la agricultura, la comercialización, la economía y la proyección futura de esta comunidad.

1.4 Delimitación de la investigación

1.4.1 Espacial

La investigación *capacidades socio empresariales para el fortalecimiento de los procesos de innovación organizacional de la cadena productiva* está referida al estudio en la población de agricultores de aguacate de los municipios de Ovejas, Colosó, Chalán y El Carmen de Bolívar, ubicados en la Subregión de los Montes de María.

1.4.2 Temporal

La investigación referida se inició en el año 2022, y se culminó en el 2023.

2. Marco de referencia

2.1 Antecedentes

Para el presente estudio se tuvieron en cuenta diversas investigaciones significativas que se han realizado en contextos internacional, nacional y regional, con el fin de analizar las capacidades socio empresariales de pequeños productores en el sector agrícola, a su vez, evidenciar el desarrollo de dichas investigaciones como referentes del fortalecimiento de las capacidades empresariales que refuercen las preguntas de investigación propuestas.

En primera instancia, en el contexto internacional, se tiene el trabajo “Propuesta De Investigación para Fortalecer las Habilidades Empresariales de los Integrantes de la Asociación de Productores de Palto del distrito de Pítipu, provincia de Ferreñafe”, realizado en la ciudad de Chiclayo, Perú. Donde Chávez (2017) establece como objetivo “Fortalecer las habilidades empresariales personales de los agricultores productores de palta (aguacate) del distrito de Pitito – Ferreñafe”. Explorando conceptos como “habilidades empresariales, desarrollo de habilidades empresariales en agricultores, agricultor como empresario”, y otros conceptos de esta índole.

La técnica utilizada en la investigación para la recolección de información fue una sesión de focus group con todos los integrantes de la asociación (un total de 8 personas), a las cuales se les aplicó un cuestionario de 18 preguntas con respecto al desarrollo de sus habilidades empresariales. Siendo el diseño de la investigación, no experimental, transversal y prospectivo, dado que la información que se recolectó fue de fuente primaria. En cuanto al enfoque es una investigación cualitativa, ya que buscaba una propuesta adecuada para fortalecer las habilidades empresariales en los agricultores; tipo aplicativo, orientada a la resolución de un problema práctico e inmediato con la finalidad de transformar las condiciones de los agricultores; finalmente un nivel exploratorio, debido a que no se encontró existencia de datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido.

Esta investigación tuvo como conclusiones aspectos positivos como que la asociación presenta sinergia, colaboración, unión, buena comunicación, etc; es decir, no son solamente compañeros de trabajo, sino que son un equipo de trabajo. Poseen una buena orientación hacia el cliente, ya que centran todos sus esfuerzos a satisfacerlo, tratando de cumplir todas sus exigencias, evaluando sus avances, aceptando y realizando las recomendaciones del ingeniero de SENASA para tener como resultados acuerdos a los estándares de calidad de su cliente. Sin embargo, deben fortalecer las habilidades empresariales a nivel individual como el reconocimiento de oportunidades, conciencia de amenazas (reconocer de forma oportuna sus amenazas), innovación, retroalimentación y habilidades conceptuales.

En segunda instancia la investigación "Análisis de la Capacidad Empresarial de Pequeños Productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica" de Moreno (2008) se enfocó en los pequeños productores inscritos al Programa de Desarrollo Comunitario de la Universidad EARTH. Esta investigación se basó en las capacidades emprendedoras y empresariales, así como en las variables que definen la capacidad empresarial. Para esto, se elaboró una herramienta de dos partes que contenía un total de 124 preguntas, de las cuales 49 eran datos personales del productor y 75 se relacionaban a 15 características que describen a la capacidad empresarial. Esta herramienta se aplicó a 28 productores para medir su capacidad empresarial. Los resultados mostraron que el 25 % presentaron una capacidad empresarial alta, el 36% una capacidad empresarial intermedia y el 39 % una capacidad empresarial baja, de acuerdo con los índices aplicados.

En parte de la conclusión, Moreno (2008) descubrió que la capacidad empresarial de una persona se puede obtener, de manera aproximada, a través de la medición de las características que la componen, para esto es necesario la exploración y selección minuciosa de cada una de ellas, mediante la literatura e investigaciones realizadas en el tema.

La investigación "Análisis Sobre las Formas de Participación Empresarial del Sector Aguacatero en el Departamento del Tolima Municipio de Cajamarca", realizada por Cruz (2019),

tuvo como objetivo analizar las formas de participación empresarial de las empresas aguacateras localizadas en el Municipio de Cajamarca. Se buscó contrastar las teorías existentes con la realidad de la región y verificar si los procesos empresariales contribuyen al éxito empresarial o si, por el contrario, hay necesidad de implementar nuevos procesos. Esta fue una investigación transversal descriptiva que estudió a los participantes en su entorno natural con el fin de mejorar los procesos de comercialización, generar mayor productividad y obtener un mayor reconocimiento. Así mismo, se buscó dar a conocer casos de éxito que sirvan como referentes para que productores de la región se unan a asociaciones legalmente constituidas que aporten a la economía local y el desarrollo regional.

Gracias a las técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos puestas en marcha y adaptadas al logro y enfoque de la investigación, fueron ejecutadas en un marco que permitió obtener los resultados de manera organizada, información valida, clara y coherente de material bibliográfico con material audiovisual que permitieron brindar datos e información que aportó significativamente al logro de los objetivos.

Finalmente, Cruz (2019) expuso los resultados, los cuales, para el año del 2014, el departamento de Tolima estaba en segundo puesto a nivel nacional en producción aguacatera, alcanzando un porcentaje del 18.2% de producción, para los pocos años después, el departamento sobresale y en el año 2019, es departamento líder en la producción de aguacate. Siendo la Asociación de aguacateros de Cajamarca o Aguacatec, la organización líder en producción y comercialización de aguacate de la región, actualmente la asociación está conformada 40 fincas consiguiendo la certificación en buenas prácticas agrícolas y como predios exportadores, emitido por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA.

En un marco regional, encontramos la investigación “Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia” hecha por Pérez & Ramírez (2018), cuyo estudio se llevó a cabo con el objetivo de evaluar la competitividad organizacional de las organizaciones de productores campesinos de aguacate en los municipios de Ovejas, Colosó y Chalán, del

Departamento de Sucre en Colombia. Para alcanzar este objetivo, se utilizó una metodología descriptiva correlacional, un enfoque cuantitativo y un método inductivo analítico. La fuente de información fue un cuestionario aplicado a las cuatro organizaciones productoras de aguacate estudiadas. Los resultados indican que estas organizaciones tienen un bajo nivel de competitividad, lo que impide su ingreso al mercado internacional.

Siguiendo en el entorno regional, Méndez (2016) llevó a cabo una investigación en la región de los Montes de María con el objetivo de identificar las limitaciones que tienen los productores en el cultivo, la producción, comercialización, manejo tecnológico, sanitario y fitosanitario del aguacate. Esta investigación usó un marco metodológico cualitativo y descriptivo a través de grupos focales, observación directa y fuentes secundarias. Los resultados mostraron que los agricultores de esta región presentan una baja competitividad relacionada con la falta de conocimientos en campos tecnológicos e innovación, además de tener canales de distribución muy extensos. La conclusión, al final ofrece propuestas para mejorar la competitividad de la cadena en esta región.

Estas investigaciones tienen mucha relevancia con el presente estudio debido a que resaltan características, las cuales son necesarias para la recolección de información primaria y aplicación del marco metodológico en cuanto a la implementación de herramientas que se utilizaron a lo largo de esta.

2.2 Marco Teórico

Habiendo revisado la postura de otros autores que al igual que esta investigación, se postulan al análisis de capacidades empresariales e innovadoras en el campo agrícola; se analizaron teorías las cuales conforman dichas variables investigativas para definir como inciden estas, en las capacidades socio empresariales en los productores de aguacate en la región de los Montes de María.

2.2.1 Las Capacidades Socio-Empresariales

Para esta investigación, las capacidades socio empresariales son un conjunto de habilidades y conocimientos que permiten alcanzar el éxito en el desempeño de un trabajo u organización. Estas capacidades son el resultado del desarrollo de habilidades sociales y empresariales, las cuales se integran para contribuir a la toma de decisiones acertadas y al logro de objetivos.

En cuanto a las habilidades sociales, proporcionan los recursos básicos que son vitales para desempeñar tareas cotidianas. Para Kayal (2019) estas componen la creación de comunicaciones positivas con otros individuos, como compañeros de trabajo, haciendo así un entorno más placentero y un espacio de trabajo más saludable, lo que promoverá un mejor rendimiento en el ámbito profesional. Las habilidades sociales son clave para la realización de actividades significativas, como el aprendizaje de habilidades, la adquisición de conocimientos y la obtención de experiencias que permiten alcanzar el éxito en diferentes entornos (Holst et. al, 2017).

En cuanto a las habilidades empresariales, deben ser consideradas al momento de administrar una empresa, pues “permiten integrar el capital social, organizar redes de conocimiento y tener habilidades para la negociación y la solución de problemas” (Ruiz et. al, 2021, p. 15). Los autores resaltan que las habilidades empresariales contribuyen al desarrollo de una cultura empresarial que combine los conocimientos y habilidades de cada uno de los miembros de la empresa lo cual le permita alcanzar los objetivos direccionados.

En este sentido, las capacidades socio empresariales se vuelven aún más importantes, pues permiten alcanzar un nivel de excelencia en cuanto a la implementación de un sistema de mejora o funcionamiento continuo. Y es que según los autores Esquivel et. al (2017) “este funcionamiento continuo, implica el desarrollo en niveles de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diversos ciclos, tiempos de respuesta y grado de fiabilidad de los procesos” (p. 59).

La mejora continua es un procedimiento basado en el trabajo en equipo y está dirigido hacia la acción, la cual difunde a la dirección que busca la mejora a la perfección, es de suma importancia y debe ser llevado por todos los involucrados en la organización (Kaizen, 1986). “Implica, tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa del personal” (Esquivel et. al, 2017, p. 59).

2.2.1.1 La toma de decisiones en las capacidades socio empresariales.

Para lograr los objetivos proyectados por una organización, es importante la capacidad de toma de decisiones, la cual, es el proceso mediante el cual “se realiza la elección entre alternativas o formas de resolver situaciones” (Córdova, 2020, p. 1). También como un “conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y termina con un compromiso para la acción” (Bataglia, 2006, citado por Losada, 2019). Así mismo, según Losada (2019) la toma de decisiones es un proceso muy importante debido al impacto positivo o negativo al desarrollo de la organización por la cantidad de funciones que realiza, las decisiones traen consigo una serie de resultados, reflejados en que la organización permanezca activa y sea competitiva en el mercado (p. 17).

Una de las principales funciones de los directivos y/o socios en una empresa es “la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados” (Canós et. al, 2012, p. 1). Los directivos por lo regular convocan asambleas, donde se reúnen para hacer el proceso de toma de decisiones y aportar perspectivas, que se espera que contribuya a una mejor capacidad de análisis, particularmente en negocios y finanzas. Los miembros participantes analizan el desempeño financiero en detalle y se reporta que las discusiones de la junta sean más ricas. Como resultado de esto tenemos a lo que se conoce como junta directiva, lo cual hace que la organización tenga la capacidad de planificación, alcance los objetivos y sea financieramente sostenible. Es importante definir los principios básicos del movimiento cooperativo que destacan el carácter ético y social de los objetivos. La idea de una

persona, un voto significa que todos los socios tienen la misma capacidad de participar y contribuir a las decisiones que se toman. Esta forma de gestión democrática es parte de la identidad de las empresas cooperativas, permitiendo a los socios tener el control democrático sobre la organización (Morillas y Damián 2018).

Por otro lado, para que la toma de decisiones en una empresa pueda evolucionar de la manera más eficiente para conservar un sano clima laboral, no solo se debe limitar a la perspectiva de socios y directivos, sino que también debe abrirse a la perspectiva y opinión de los trabajadores, y darle un valor correspondido que puede influir en la toma de decisiones, a esto se le conoce como comunicación operativa. Esto al permitir que los implicados formen parte activa en las decisiones, se promueve la aceptación por parte de todos; lo cual genera una sensación de pertenencia y responsabilidad, contribuyendo a garantizar el éxito del acuerdo y lograr los objetivos deseados. Así mismo genera una “mayor comprensión de las decisiones adoptadas puesto que han colaborado en la exposición de motivos que han llevado a su elección” (Sosa et. al, P. 3632).

Esta relación cooperativa entre todos los personajes en la toma de decisiones es producto de una capacidad socio empresarial que permitirá a contribuir a la visibilidad del liderazgo y la transparencia en la organización, así como el desarrollo de habilidades de comunicación, de escucha activa y de negociación, entre otros. Estas contribuyen con la mejora del desempeño de la empresa, y con la satisfacción de los socios, lo que a su vez contribuye con el desarrollo sostenible de la organización.

2.2.1.2 Desarrollo y evolución de procesos de la organización.

En términos generales el concepto de desarrollo es considerado como el proceso de crecimiento y cambio estructural que persigue satisfacer las necesidades y demandas del entorno y lograr adaptarse a ellas (Vásquez, 2005, p. 4). Por otro lado, Escribano (2013), adapta el concepto

diciendo que el desarrollo “se vincula, en general, con la idea de progreso económico y social que implica una mejora en las condiciones de vida de los individuos y los grupos humanos y una expansión de sus posibilidades” (p. 2). En un plano organizacional este es un proceso que busca la mejora continua de la organización mediante la implementación de nuevas estrategias y adopción de nuevas tecnologías con el fin de lograr los cambios planteados en la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de esta (Vásquez, 2005).

Darwin definió la evolución como "descendencia con modificación", por lo que podemos comprender que la adaptación de una especie a un entorno va creando variaciones genéticas para conservar su supervivencia, dando origen a nuevas especies a base de esas modificaciones. Así la evolución de las organizaciones se refiere al proceso de cambio y adaptación que estas experimentan para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

Consecuentemente, al hacer referencia que el desarrollo y evolución buscan la mejora continua de las organizaciones, la Nacional Financiera (2004), identifica diferentes etapas en un proceso continuo, el cual va a permitir visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio. éstas etapas son:

Etapas I: previsión y planeación.

Etapas II: organización.

Etapas III: dirección.

Etapas IV: integración de recursos humanos y no humanos.

Etapas V: ejecución.

Etapas VI: evaluación

Las etapas proporcionan un marco para el desarrollo de importantes capacidades socio-empresariales. Estas etapas ayudan a establecer una visión compartida, maximizar el uso de los recursos, alcanzar los objetivos de manera eficiente y evaluar el desempeño de la empresa. Cabe aclarar que para que el proceso en las etapas se materialice, deberá ser necesario una constante

gestión con el fin de realizar las actividades necesarias para que se puedan cumplir las etapas planteadas.

2.2.1.3 La gestión en el desarrollo organizacional.

Al hablar de la gestión como una parte protagonista en el desarrollo y evolución de una organización, Murray (2002) explica que esta implica “observar – evaluar sobre las metas alcanzadas con los recursos aplicados” (p. 4), y la entiende “como herramienta que engloba fases de la administración siendo la gestión misma un elemento con desarrollo propio de la administración” (Murray, 2002, p. 4). Por lo tanto, se orienta al desarrollo de la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus involucrados, y qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como, cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010).

Entonces ¿cómo se define la gestión?, Murray (2002) la definió como la “capacidad de interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; y como una actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización” (p. 3). Por tanto, para lograr una exitosa gestión esta debe ser dependiente de las acciones concretas que son alcanzadas por la gestión de proyectos que permite “organizar, dirigir y controlar, además, debe establecer márgenes, dentro de un escenario de tiempo, costo y calidad predeterminados. En otras palabras, se trata de verificar el cumplimiento específico y efectivo de las actividades, costo y calidades planificadas a priori” (Terrazas, 2005, p. 5). Y como Murray habla de la gestión como herramienta que engloba las fases, Terrazas habla también de la gestión de proyectos como herramienta gerencial, la cual está enfocada en que la organización “sea capaz de desarrollar un conjunto de habilidades tanto a nivel individual como de trabajo en equipo.” Por lo tanto, la gestión es una herramienta de administración que engloba varias fases para alcanzar los objetivos de la organización, promover la satisfacción de las

expectativas de los involucrados, y desarrollar las capacidades socio-empresariales de los miembros individuales y grupales.

2.2.1.4 La capacidad asociativa dentro de las habilidades Socio-Empresariales.

En el mundo globalizado actual hace que sea más difícil la adaptación de las pymes debido al constante surgimiento de nuevas empresas y tendencias que pueden alterar el orden en el mercado, lo que hace más difícil conseguir una estabilidad en el mundo comercial. Para esto las pymes han tenido que optar por la asociación, la cual Liendo y Martínez (2001) define como un “mecanismo de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización” (p. 312). Y es que la asociatividad es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a la disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad (Pérez y Múnera, 2007, citado por Henao, 2016). Siendo “un proceso de asistencia entre pymes, en el cual cada participante, conserva su autodeterminación legal y autonomía gerencial, toman la decisión voluntaria de intervenir en un empeño en conjunto con los demás participantes para lograr una meta en común” (Ruiz, 2020, p. 24, citado por Parrales et. al, 2022). Lo que finalmente puede permitir que a través de la “implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura” (Liendo y Martínez, 2001, p. 312).

De esta forma las pymes pueden conseguir potencializarse en aspectos importantes como la producción y la comercialización. Entonces, ¿cómo puede intervenir la asociatividad en la producción?, Casás (2002) expone nuevamente el desafío en el cual se tienen que enfrentar los pequeños productores y resalta la seriedad al respecto de las “formas novedosas de organización, que demuestran visos de funcionar en el contexto socioeconómico de la globalización”. Por lo tanto, Casás ofrece una mirada objetiva, de lo que en forma técnica y organizativa se puede hacer

conjuntamente, e indica numerosas variantes al respecto de lo que puede considerarse como una modalidad de producción asociativa, estos son: “Acuerdos de provisión simple”, “Acuerdos de provisión con la planificación conjunta”, “Producción propia con recursos compartidos” y “Formas de producción comunitaria”.

En cuanto al aspecto comercial, en términos generales, mientras que la asociatividad es el trabajo en conjunto, la comercialización es una serie de actividades que intervienen en el proceso por el cual un producto está disponible para el consumo, tales como compra, venta y distribución. (Kotler & Armstrong, 2012), lo que permite asociar estos dos términos y decir que la comercialización asociativa es una forma de cooperación entre pequeñas y medianas empresas para mejorar el proceso de compra, venta y distribución de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores en un entorno comercial. Esta forma se basa en el principio de que dos empresas pueden beneficiarse mutuamente al unir sus recursos para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y así aumentar la eficiencia.

Para que se pueda dar un resultado efectivo de asociatividad entre las pymes, estas deben ser bien gestionadas producto de las capacidades socio-empresariales que tienen los individuos, para integrarse, aportar conocimientos, estrategias y visiones para proyectar una mejora continua en la producción y la comercialización. Estos son temas de los que se debe dar un respectivo espacio, como asambleas para poder discutir las ideas y llegar a un propósito en común para hallar el beneficio mutuo. Esto se le tiene que entender como relación organizacional, según Oliver (1990) estas relaciones son “un vínculo que se da entre las organizaciones de un entorno particular, que dan lugar a transacciones relativamente duraderas y constantes”.

2.2.1.5 Capacidades Socio Empresariales a través del Proceso de Aprendizaje.

El aprendizaje es el proceso de adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Isidro (2008, p. 2) cita a Hergenhahn (1976) que define el aprendizaje como “un cambio

relativamente permanente en la conducta o en la potencialidad que se produce, esto implica una variedad de experiencias, como la investigación, la observación, la práctica, la reflexión, la interacción social y la autoevaluación.” El aprendizaje puede implicar una mejora en la comprensión, la memoria, el conocimiento, el pensamiento crítico y la habilidad para aplicar lo aprendido. Álvarez (2012) cita a Chiavenato, el cual señala que la organización que quiera asegurar su permanencia total tendrá que promover el aprendizaje con el fin de transformar la información en conocimiento, así como a utilizarlo adecuadamente para crear nuevos productos.

La adquisición de los conocimientos, competencias, habilidades y/o destrezas, producto del aprendizaje deberán ser transmitidos por la estructura de la organización en busca de la comprensión por parte del personal de planta o personal operativo. Y es que los autores Pozo & Monereo (2001), hablan de que el desarrollo de competencias y habilidades transferibles como la “estrategia básica para propiciar la meta deseada de aprender a aprender” (p. 1). Ahora el aprendizaje continuo reforzará habilidades como; la comunicación, la colaboración, el liderazgo, la planificación y la toma de decisiones, habilidades socio empresariales, que ayudará a expandir la visión de los colaboradores dentro de la organización.

Para Parra y Rodríguez (2015) “la capacitación es el proceso en el que una empresa busca que sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores” (p. 134). Es importante resaltar que mientras la capacitación enfatiza en contenidos, el aprendizaje enfatiza en procesos. En capacitación la pregunta más frecuente es qué se enseña. En aprendizaje la pregunta más importante es qué se cambia. En capacitación la actitud suele ser receptiva. (Castañeda, s/f).

2.2.1.6 La Estructura Funcional para el Desarrollo de Capacidades Socio-Empresariales.

Minsa & Pérez (2007) hablan de que en las organizaciones “la estructura comprende la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades, así como las relaciones entre los gerentes y los empleados” (p. 2). Por lo tanto, Molinari et. al (s/f) explican que si una empresa se organiza bajo una estructura funcional es con el fin de buscar “que un grupo de personas que realizan un trabajo similar o que tengan las mismas habilidades y cualificación, trabajen juntos y a las órdenes de otro especialista o experto en la tarea” (p. 7). El enfoque directo de recursos humanos en un área en específico permitirá el mejor desarrollo de esas actividades propuestas lo que permitirá cumplir con las metas planteadas.

2.2.1.7 Los Registros y Actas como Elementos Claves para el Desarrollo Socio Empresarial.

Las actas y registros de una organización juegan un papel fundamental en el desarrollo de sus capacidades socio empresariales. El mantenimiento de un registro adecuado de todos los acontecimientos y actividades de la organización les permite a los directivos tomar decisiones acertadas basadas en hechos y datos, para Torres (2020), los registros son un “conjunto de datos relacionados entre sí que constituyen una unidad de información en una base de datos” (p. 1). La Alcaldía Mayor de Bogotá define a estas como:

Un texto escrito en el cual se señala lo sucedido y acordado en una determinada reunión. En el acta se enuncian hechos y se da cuenta de acuerdos o decisiones que tomaron los órganos colegiados de las sociedades (Asambleas de accionistas, Juntas de Socios, Junta Directiva, Consejos Directivos, entre otros).

2.2.1.8 La Importancia de la Gestión Financiera para Optimizar los Recursos de una Empresa.

Terrazas (2009) define la gestión financiera como la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados.

Los conceptos relacionados con la gestión de recursos financieros forman parte de las capacidades socio empresariales, como lo son el activo y el capital de trabajo son dos elementos clave en la gestión de recursos financieros, ambos se relacionan con los bienes tangibles e intangibles de la empresa. Esto contribuye a optimizar los recursos materiales y humanos de la empresa. Las organizaciones tienen como objetivo aumentar su rentabilidad, pero, para ello, necesitan optimizar los recursos que ya disponen. “Una buena gestión financiera ayuda a optimizar dichos recursos para incrementar los beneficios y la productividad” (becas-Santander.com).

Ahora los bienes según Orrego (2015) son “las cosas materiales o inmateriales susceptibles de prestar utilidad al hombre y ser objeto de derecho, o, en otros términos, susceptibles de apropiación efectiva o virtual por los sujetos de derecho” (p. 2). Mientras que el activo y el capital de trabajo son el conjunto de recursos que posee una empresa para llevar a cabo sus actividades, y el saldo de los activos menos los pasivos a corto plazo de una empresa. Para ser más específicos Ortiz (2003) dice que “los activos es el conjunto de bienes y derechos que poseen un valor económico y son propiedad de la empresa” y “el capital de traba es la inversión que realiza toda empresa en activos circulantes de corto plazo” (Altamirano et. al, 2017). Estos dos elementos tienen una gran relevancia para la gestión de los recursos financieros de una empresa, ya que permiten a la empresa optimizar sus recursos para alcanzar sus objetivos. De esta manera, una buena gestión de recursos financieros es una de las principales capacidades socio empresariales que debe ser gestionada en una organización.

2.2.1.9 Los Medios de Comunicación como Herramienta para el Desarrollo de Capacidades Socio Empresariales.

Aristóteles describe la comunicación como “la búsqueda de todos los medios posibles para la persuasión, esto es, convencer e inducir a la acción” En una perspectiva más moderna Chiavenato (2006) define la comunicación como el “intercambio de información entre individuos” (p. 491). Por lo tanto, los medios de comunicación son “instituciones” que hacen uso de recursos tecnológicos o mecánicos para transmitir mensajes de contenido comunicativo a una comunidad en general o en específico (Ayala, 2017). En un contexto organizacional los medios de comunicación desempeñan un papel importante en el desarrollo de capacidades socio empresariales.

Esto se debe a que brindan información sobre los mercados y tendencias, así como sobre los aspectos clave de la gestión de un negocio. Esto ayuda a las personas a tomar mejores decisiones y a desarrollar habilidades de liderazgo y pensamiento estratégico. Los medios de comunicación también ofrecen una plataforma para la promoción de productos y servicios, lo que ayuda a aumentar la visibilidad de un negocio. Por último, los medios de comunicación también pueden ayudar a crear una imagen positiva para una empresa al proporcionar información sobre sus logros y éxitos. Esto puede ayudar a mejorar la confianza de los clientes y aumentar las ventas.

2.2.2 Proceso de innovación: innovación organizacional, capacidad de innovación organizacional

Towe, citado por Hernández y Villa (2011) señala que la innovación es solo “un paso dentro del proceso de una idea” (p. 5). Por lo que cabe resaltar el pensamiento de Rothwell (1992), el cual define la innovación como un “proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento” Para Robledo et. al (2008) las capacidades

organizacionales son un factor determinante para la generación de nuevas dinámicas, las cuales se pueden determinar como Capacidades de Innovación Tecnológica (CIT) y esta se refiere a esas capacidades genéricas y específicas que tiene una organización para generar innovación como producto de la gestión estratégica u operativa de la empresa (p. 2). Por lo que Cardona y Escobar (2012) manifiestan que la “innovación es el resultado de la incorporación de las capacidades humanas junto a las capacidades productivas y organizacionales. La transformación productiva se garantiza en los procesos, acciones y políticas establecidas para su desarrollo con incorporación de conocimiento” (p.133). Al respecto, Acs y Amorós (2008) señalan que la capacidad de gestión hace referencia a la aptitud que tienen las compañías para adquirir y asignar de forma adecuada la experiencia y tecnología a los procesos de innovación. Esto implica que tienen la facultad de realizar una buena administración de la capacitación académica e informal, en la mejora de las habilidades de los empleados tanto en funciones generales como específicas, la cual es adquirida por los trabajadores a lo largo de toda su carrera laboral.

Los elementos son fundamentales en el proceso de innovación. Estos elementos permiten a los líderes detectar y aprovechar nuevas oportunidades, desarrollar ideas creativas, mejorar la cultura organizacional, y desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Estos elementos también ayudan a los equipos a trabajar juntos de forma eficiente para maximizar el valor para los clientes, mejorar la competitividad de la empresa, y aumentar los ingresos. A continuación, se definirán particularmente algunos de estos elementos.

2.2.2.1 Análisis del sector.

La Alcaldía Mayor de Bogotá define el análisis del sector como “una herramienta para identificar algunos de los riesgos, determinar los requisitos habilitantes y la forma de evaluar las ofertas.” Muñoz (2016) dice que el análisis del sector “es básicamente un estudio de mercado; un análisis de la competencia con el fin de conocer dónde va a desempeñar una compañía su actividad, contra quiénes va a tener que competir y en qué condiciones lo va a hacer.” Minsalud detalla que a partir del análisis de sector se pueden realizar sondeos de mercado, debido a que el análisis de

sector arroja características económicas particulares. Esta información puede ser clave a la hora en que la junta directiva tome decisiones y tenga que tomar en cuenta el entorno, observa a los clientes, competencia, leyes y estatutos, y proveedores, por lo tanto, plantear las mejores estrategias.

2.2.2.2 Formulación estratégica.

La formulación estratégica o formulación de la estrategia “se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico” (Durán, 2010, p. 1). Para la formulación estratégica será necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno como externo (Peñañiel et. al, 2020, p. 48), es un paso esencial para formular una estrategia. Esta estrategia definirá los productos, servicios, segmentos de mercado y canales de distribución. Una buena Formulación estratégica permite al negocio explicar por qué los clientes deben comprar el producto o servicio. No se trata de dar razones cuantitativas como “porque es más barato o porque es más bonito”. Se trata de conectar con el cliente llegando a sus valores más profundos (Jaén, 2016).

2.2.2.3 Proceso de producción.

Se le denomina proceso de producción “al conjunto de diversos procesos a los cuales es sometida la materia prima para transformarla, con el fin de elaborar un producto destinado a la venta” (Campus Mexicali, 2021). Por otro lado, Mayorga et. al (2015) dicen que el proceso de producción es una serie de etapas en las que una o más fuentes de producción se modifican para crear un producto. Esta transformación genera prosperidad, es decir, incrementa el valor de los materiales adquiridos por la compañía. El material comprado aumenta su utilidad para cubrir las demandas de los consumidores a medida que se desarrolla a través del proceso de manufacturación.

2.2.2.4 Productos competitivos.

Los productos competitivos pueden definirse como aquellos que satisfacen las expectativas de los consumidores de forma eficaz y eficiente, además ofrecen un valor añadido que los hace únicos y superiores a los de la competencia.

La innovación en productos competitivos se refiere a la creación de nuevos productos o la mejora de los existentes para satisfacer las necesidades del mercado y mantenerse competitivos (Jansa, 2010, citado por Moncada, 2016). Esto significa que las empresas deben identificar las necesidades de los clientes y ofrecerles productos que satisfagan esas necesidades de forma más eficiente que sus competidores.

2.2.2.5 Investigación.

El autor Ander-Egg (1995), afirma que la investigación “es un proceso que explora de manera sistemática, reflexiva, controlada y crítica con el objetivo de descubrir o interpretar los hechos, fenómenos, relaciones y leyes de un ámbito concreto de la realidad” (p. 8). Por lo tanto, la investigación en el aspecto de innovación en las empresas se refiere a la implementación de nuevos enfoques y técnicas para recolectar y analizar datos relacionados con los clientes y el mercado. Esto significa que las empresas deben explorar métodos innovadores para recopilar información, como encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de datos y otras técnicas de investigación.

2.2.2.6 Planes de contingencia.

El instituto técnico de sonora define que los planes de contingencia tienen como finalidad “establecer los lineamientos y acciones preventivas y de primeros auxilios, orientados a incrementar la capacidad de respuesta ante cualquier contingencia de tipo natural y/o generada por el hombre.” Por lo que en un aspecto más organizacional, Gutiérrez y Valencia (2006) describen

los planes de contingencia como “una herramienta valiosa que permite implementar medidas de tipo preventivo que aminoren o eviten la ocurrencia de accidentes” (p. 143). Estas medidas garantizan que la institución pueda seguir trabajando a pesar de las circunstancias adversas. La innovación permite desarrollar planes de contingencia en métodos y estrategias para anticipar y prevenir desastres, y para responder de forma eficaz cuando estos suceden. Esto ayuda a minimizar las pérdidas y los daños, y a maximizar la resiliencia de la organización.

2.2.2.7 Normas técnicas.

“Una norma técnica es un documento que establece, por consenso, y con la aprobación de un organismo reconocido, las condiciones mínimas que debe reunir un producto, proceso o servicio, para que sirva al uso al que está destinado” (López, 2020). EPM (Empresas Públicas de Medellín) describe las normas técnicas como:

Unos documentos establecidos por organismos de normalización de reconocimiento nacional y sirven para establecer estándares de calidad. Estas normas definen y describen los métodos de muestreo, ensayo, inspección y auditoría que permiten verificar si los requisitos de calidad, uso o desempeño de los productos, procesos o servicios están siendo cumplidos.

2.2.2.8 Normas de calidad

Para Navas et Al. (2017) las normas de calidad son:

Documentos que establecen, por consenso y con la aprobación de un organismo reconocido, reglas y criterios para usos comunes y repetidos. Es decir, establece las condiciones mínimas que debe reunir un producto o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

Estas normas pueden evidenciarse en las famosas normas ISO (Organización Internacional para la Estandarización) es una federación de alcance mundial integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947 (Normas nacionales e internacionales de calidad y premios). El Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000, explica que generalmente estas normas “incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad” (p. 2).

2.2.2.9 Seguimiento de mercado.

El Bando de la República define el seguimiento de mercado como “un análisis general del comportamiento y las tendencias de los mercados financieros locales. Adicionalmente, contiene informes y estadísticas que permiten monitorear el comportamiento y las dinámicas de dichos mercados, así como sus interacciones” (banrep.gov.co). Esto debe implicar el uso de herramientas digitales para recopilar información sobre los consumidores y los competidores. Esto incluye la recopilación de datos a través de encuestas, análisis de contenido en línea, análisis de datos y seguimiento de tendencias de comportamiento de compra de los consumidores.

2.2.2.10 Mecanismos de promoción, sistemas de información.

Primero que todo los mecanismos de promoción son herramientas que combinan plataformas, equipos y programas diseñados para reunir información sobre un determinado ámbito, procesos o tareas de una empresa, con el objetivo de administrarlos y proporcionarles una estructura, visibilidad, análisis y comprensión (Terreros, sf). Mientras que los sistemas de información tienen como objetivo “suministrar a la organización toda la información necesaria para su correcto funcionamiento. La información manejada abarcará desde la actividad rutinaria de la empresa hasta aquella necesaria para el proceso de planificación a largo plazo de la empresa” (Hernández, 2004, p. 1).

La innovación juega un papel importante en ambos conceptos ya que puede mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, aumentar la eficiencia de los procesos y permitir un mejor análisis de los datos. Esto ayudará a las empresas a tomar decisiones más informadas y con mejores resultados.

2.2.2.11 Fuerza de ventas.

García (2006) se refiere a la fuerza de venta como “al conjunto de las personas que desempeñan funciones comerciales en la empresa, con independencia de la relación comercial mediante la que se hallen vinculados las mismas con la compañía” (p. 3). Estas personas tienen como misión establecer relaciones comerciales con los clientes y promover el producto. Por otro lado, está también se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo productos y servicios atractivos para la empresa. Su objetivo principal es responder a la demanda generada por los usuarios.

En el desarrollo de la fuerza de venta puede implicar innovar en la forma en la que los vendedores interactúan con los clientes, como el uso de tecnologías para mejorar la comunicación, la educación y el servicio al cliente, así como la implementación de nuevos enfoques de marketing enfocados en la personalización. También implica una mayor inversión en capacitación para que los vendedores puedan mantenerse al día con los cambios en la tecnología y las tendencias del mercado. Otras formas en las que la innovación puede mejorar la fuerza de ventas incluyen el diseño de mejores estrategias de ventas, la mejora de los procesos de toma de decisiones y el establecimiento de metas claras para el equipo de ventas.

2.2.2.12 Sistema eficiente de distribución.

Izquierdo (2013), en su trabajo “Sistemas de distribución” define al sistema de distribución como la gestión de productos “desde que salen del sistema productivo hasta que llegan a la casa

del cliente. Tiene como objetivo sincronizar la fabricación con la demanda del mercado, optimizando plazos de entrega y volúmenes de stock” (p. 5). Los vendedores deben estar al día con las últimas tendencias de la industria, esto significa que los minoristas deben adoptar la tecnología más reciente, desarrollar nuevas formas de comunicación con los consumidores y ofrecer mejores opciones de entrega. Al mejorar el sistema de distribución, las empresas pueden aprovechar mejor las oportunidades de innovación para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

2.2.2.13 Identificación de políticas.

De forma general podemos decir que la identificación política es cuando una persona se siente identificada con cierto tipo de pensamiento y movimiento, y este tiene cierto grado de influencia en su comportamiento político, representativo. Ahora en un contexto más organizacional “es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización” (Medina, s/f). Al respecto, se puede concluir que la identificación política es como la apropiación del personal hacia las políticas establecidas de la empresa.

2.2.2.14 Trabajo en equipo.

La autora Vergara (2018), define el termino trabajo en equipo como la “capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo” (p. 1). Lo que está orientado a la acción común de grupos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Sin embargo, Toro (2015) menciona que los equipos de trabajo “establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión” (p. 10).

2.2.2.15 Requerimientos de información

La avanzada de información en una empresa “no puede alcanzarse plenamente sin un sistema que permita a los tomadores de decisiones... calcular rápidamente los requerimientos, analizar los indicadores de eficiencia y hacer proyecciones a través de modelos realistas a partir de datos confiables” (Espinoza y Gonzales, 2015, p. 66). Este requerimiento de información se refiere al proceso de recopilación de datos o información para un propósito específico.

2.2.2.16 Personal capacitado.

Si comenzamos con el termino de capacitar, la RAE (La Real Academia Española), define esta palabra como “hacer alguien apto o habilitarlo para algo” (del.rae.es), por lo tanto, en un contexto organizacional Bermúdez (2015) cita a Louart (1994) el cual dice que “el personal debe ser capacitado de acuerdo con sus necesidades, y que para tal fin se debe tener claro cuáles son los objetivos organizacionales; porque estos permiten responder a los contenidos que han de tener los programas de capacitación” (p. 5)

2.2.3 Planeación Estratégica

Podemos contextualizar que para los entornos empresariales es indispensable planificar las acciones de los directivos para la toma de decisiones dentro de la empresa, lo que normalmente podemos considerar como planeación estratégica. El Instituto Técnico de Sonora nos explica que las empresas que han adoptado la planeación estratégica son las que buscan identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas, las cuales serían herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. Sin embargo la postura de algunos autores, no están de acuerdo con la eficacia de la planeación estratégica como factor de influencia en el

desempeño, López (2005) cita a los autores Bresser y Bishop (1983), los cuales consideran que la planeación estratégica es “rígida, burocrática, racional y sin relación con el proceso de toma de decisiones”, pero es probable que con el transcurso del tiempo, este concepto es transformado por la turbulencias que han tenido que afrontar las empresas, la perspectiva de las organizaciones a evolucionado; por ello Jiménez, 2005, citado por el Instituto Técnico de Sonora dice que “la administración y la gestión han desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción;” así mismo el autor manifiesta que en el transcurso del tiempo, el entorno se va volviendo “más complejo, más dinámico y menos impredecible, lo cual hace que los sistemas también se van volviendo más sofisticados” (p. 5), por lo que ha hecho que la planeación estratégica cumpla con el rol de poder desarrollar alternativas para estimular el desempeño organizacional, y no solo en grandes empresas sino también en medianas y pequeñas (Pymes) (López, 2005). Finalmente, la postura de Arranz (1995), expresa que la planeación estratégica es “la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a lo largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla” (p. 17).

2.2.4 Visión, Misión, Propósito de la organización

Para que una empresa alcance sus objetivos, es necesario que se establezca una declaración clara de principios, la cual justifique su existencia y defina sus motivos para existir. Esto es lo que se conoce como la misión, visión y propósito de la empresa. La visión es un concepto futuro que busca desarrollar los negocios de la mejor manera posible, de acuerdo con las aspiraciones de los líderes. Si los trabajadores no están al tanto de la visión de la empresa, se centrarán en el logro de sus propios ideales, trabajando para su propio beneficio. Esta situación, dificulta el logro de objetivos y la consecución de metas para la compañía. El establecimiento de una visión clara por parte de la empresa, garantizará que todos los empleados trabajen en armonía, con el único objetivo de mejorar la organización.

Spezzirri (2017) define la visión como “una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.” Por otro lado la autora cita a Kotler y Amstrong (2004) para definir la misión, la cual “describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.” Hernández (2009) dice que “la misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad” (p. 1).

El propósito organizacional va a ser aquello por lo cual éstas existen más allá de ganar dinero. Una organización o marca con propósito es aquella que utiliza su posición única y sus capacidades para hacer frente a una necesidad social, individual o ambiental (Vilariño, 2017). Finalmente, Daud (2020), expresa que “si las personas tienen claro propósito de la organización, y pueden identificarse con él, los objetivos se aclaran, el camino se allana y las relaciones fluyen.”

2.2.5 Gerencia

Megginson (2001) define la gerencia “como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control”. Por otro lado, Chiavenato (1995) define la gerencia como “la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (ucla.edu.ve menciona).

2.2.6 Administración

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (Fernández, s/f). Hitt et. al, definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar

conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (incp.org.co).

3. Metodología

En la investigación realizada, se utilizó el enfoque cuantitativo – descriptivo para el análisis de la información, sin embargo, para mayor profundidad de información se utilizaron algunas técnicas cualitativas, utilizando entrevistas estructuradas y semiestructuradas a los líderes de asociaciones de productores de los municipios Ovejas, Chalán, El Carmen de Bolívar y Colosó, (6 informantes clave) quienes, a través de grupos focales, brindaron información de la situación actual del aguacate en la región Montes de María, para este proceso se utilizaron como guía los instrumentos de ICO (Índice de Capacidad Organizacional) en combinación con el cuestionario del mapa de competitividad del BID que mide el ICE (índice de Competitividad Empresarial), esto se hizo aplicando las preguntas a modo de entrevistas semiestructuradas, sin embargo, la respuesta podía ampliarse y no solo tener opciones de respuesta.

Para procesar la información, se analizó con el software SPSS, para los datos descriptivos, como frecuencia, moda, mediana, varianza, desviación estándar; para el análisis cualitativo se transcribieron las palabras habladas por los mismos productores, teniendo en cuenta su experiencia y las limitaciones en sus capacidades socio empresariales que contribuyen con los procesos de innovación organizacional.

Tabla 1

Participantes en el proceso de investigación.

Región de los Montes de María: El Carmen de Bolívar; (Chinulito, Colosó); Chalán y Chengue (Ovejas)	
Nombre de la asociación	Número de participantes
Asociación de retornos de la vereda Arenita	60

Asociación de desplazados de Chinulito (Asochinulito)	80
Asovihengue	52
Asociación de Retornados de la Vereda El Cerro “Nuevo Amanecer”	60
Asproatemon	40
Total	292

En la investigación sobre capacidades socio empresariales para el fortalecimiento de los procesos de innovación de la cadena productiva del aguacate en la Subregión Montes de María, se tomó en cuenta de los instrumentos utilizados las siguientes variables:

Tabla 2

Variables de la Investigación.

Variables	Sub variables
Capacidades socio - empresariales	La toma de decisiones en las capacidades socio empresariales
	Desarrollo y evolución de procesos en la organización.
	La gestión en el desarrollo organizacional.
	La capacidad asociativa dentro de las habilidades Socio-Empresariales.
	Capacidades Socio Empresariales a través del Proceso de Aprendizaje.
	<u>La Estructura Funcional para el Desarrollo de Capacidades Socio-Empresariales.</u>
	<u>Los Registros y Actas como Elementos para el Desarrollo Socio Empresarial.</u>

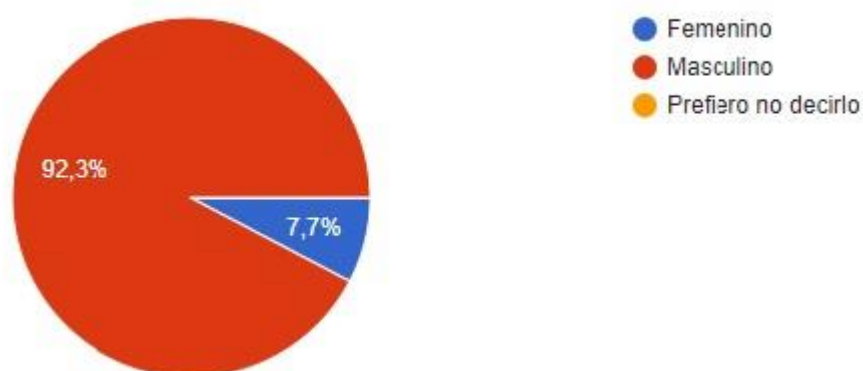
	<u>La Importancia de la Gestión Financiera para Optimizar los Recursos de una Empresa.</u>
	<u>Los Medios de Comunicación como Herramienta para el Desarrollo de Capacidades Socio Empresariales.</u>
Proceso de innovación:	Innovación organizacional
	Capacidad de innovación organizacional
Planeación Estratégica.	Visión
	Misión
	Propósito de la organización.

4. Resultados

Se llevaron a cabo entrevistas con varias Asociaciones ubicadas en los Montes de María, específicamente en los Municipios de Ovejas, Chinulito, Chalán, El Carmen de Bolívar y Colosó. Estas Asociaciones están formalmente constituidas, incluyendo Asochinulito, Asovichengue, Asproatemon, Retornados de la Vereda El Cerro 'Nuevo Amanecer', Retornados de la Vereda Arenita y Desplazados de Chinulito.

Figura 1

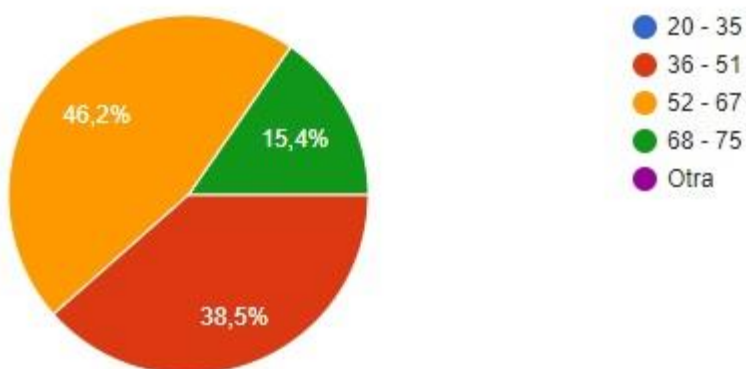
Genero.



La gran mayoría de los miembros de las Asociaciones son hombres, representando un 92.3% de la población, y se dedican principalmente a la recolección del aguacate. Por otro lado, un pequeño porcentaje, equivalente al 7.7%, son mujeres que se desempeñan en roles administrativos dentro de las asociaciones.

Figura 2

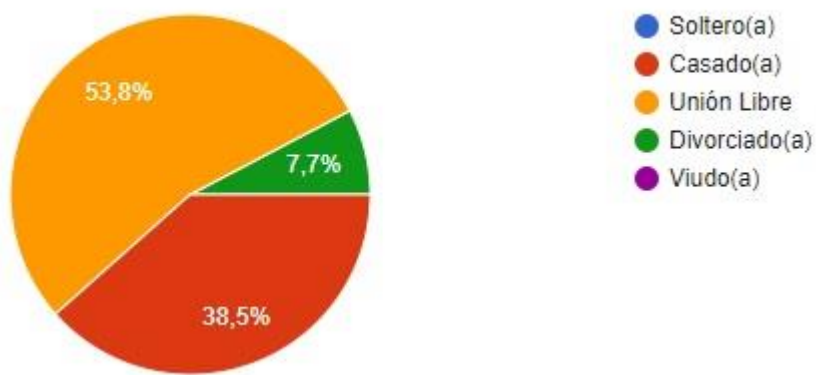
Edad.



Se observa que la mayoría de las personas se encuentran en un rango de edad comprendido entre 52 y 67 años, representando el 46.2% de la muestra. Le sigue el grupo de edad entre 36 y 51 años, con un 38.5% de participación. Por último, el grupo de 68 a 75 años representa el 15.4%. Estos datos evidencian que a medida que las personas envejecen, los jóvenes tienden a involucrarse en diversas actividades comerciales que les permitan generar ingresos más significativos.

Figura 3

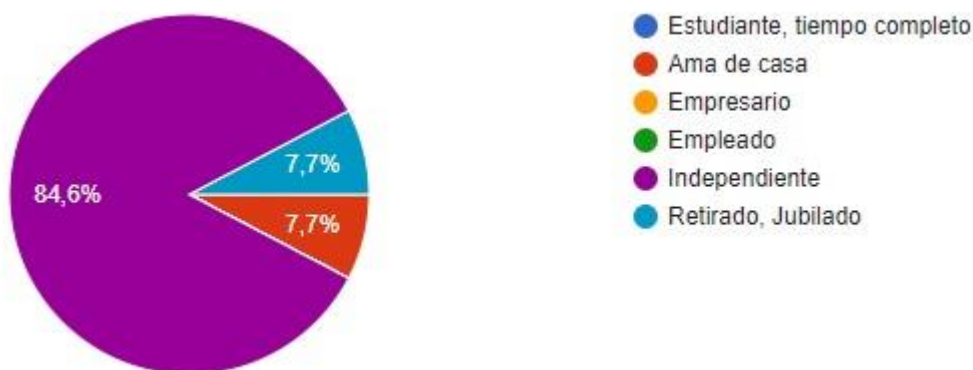
Estado Civil.



En estos pueblos, es frecuente observar que muchas familias no tienen una formalización legal, lo cual queda evidenciado por la composición de las personas que conforman estas comunidades. La mayoría de las familias se encuentran en una situación de "unión libre" o convivencia sin matrimonio, representando un 53.8% de los casos, seguidas por las familias casadas que representan un 38.5%, y en menor medida, las familias divorciadas con un 7.7%.

Figura 4

Ocupación



En el ámbito laboral, es comprensible que en estas comunidades rurales muchas personas se desempeñen como trabajadores independientes, ya que no cuentan con empleos formales en empresas establecidas. De hecho, un elevado porcentaje del 84.6% se dedica a trabajos por cuenta propia. Además, un 7.7% corresponde a amas de casa, quienes realizan una importante labor en el hogar, y otro 7.7% está compuesto por personas retiradas o jubiladas que buscan generar ingresos para su sustento económico en esta etapa de su vida.

4.1 Resultados para el Objetivo 1

Identificar las capacidades socio - empresariales de los actores del eslabón primario de la cadena productiva del aguacate en los Montes de María.

Con el fin de cumplir con el primer objetivo, se llevó a cabo una recolección de información que se centró en las asociaciones de agricultores de aguacate en la región de Montes de María. Dado que estas poblaciones tienen limitados recursos y acceso limitado a la tecnología y la educación, se optó por utilizar una encuesta y entrevistas directas con los agricultores para obtener datos relevantes.

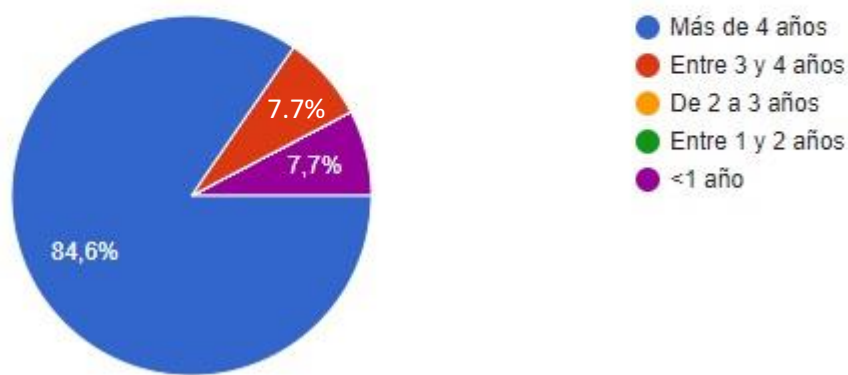
Varias asociaciones participaron en el estudio, y las respuestas obtenidas indicaron que las capacidades socioempresariales de estas asociaciones se encuentran en niveles muy bajos. Los agricultores manifestaron insatisfacción en términos de producción y venta de sus aguacates. Es evidente que enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus negocios y en el desarrollo de habilidades empresariales.

Es importante destacar que la falta de recursos y conocimientos tecnológicos, así como la limitada educación formal, han impactado negativamente en la capacidad de estas asociaciones para desarrollar sus actividades agrícolas de manera eficiente y rentable. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las capacidades socioempresariales de estas comunidades agrícolas a través de programas de capacitación y apoyo técnico, con el objetivo de mejorar su producción y venta de aguacates, y así contribuir a su desarrollo económico y social.

Figura 5

Años de funcionamiento de la Organización.

¿Cuántos años de funcionamiento activo y continuo tiene la organización? (incluir el tiempo en que no se encontraba formalizada).



La mayoría de las organizaciones de agricultores de aguacate en la región de Montes de María tienen una considerable trayectoria, con más de 4 años de funcionamiento. Los comentarios recibidos de los miembros de estas asociaciones indican que algunas tienen más de 15 años de antigüedad, e incluso algunas superan los 10 años. Un porcentaje menor, alrededor del 7.7%, corresponde a asociaciones que tienen entre 3 y 4 años de existencia, mientras que otras son más recientes, con menos de 1 año de funcionamiento.

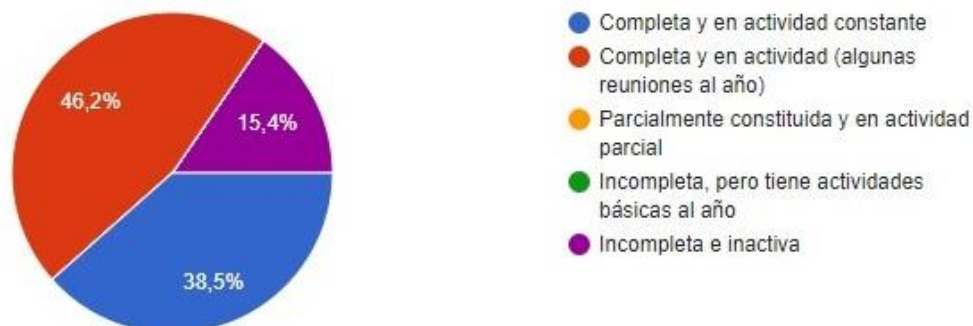
Este dato revela que, si bien algunas asociaciones cuentan con una larga historia y experiencia en la región, también hay un número significativo de organizaciones más jóvenes. Esto puede implicar diferentes niveles de desarrollo, capacidades y necesidades entre las asociaciones de acuerdo con su antigüedad. Es importante tener en cuenta esta diversidad al diseñar estrategias y programas de fortalecimiento para estas organizaciones, adaptándolos a sus características y necesidades específicas en función de su tiempo de funcionamiento.

Figura 6

Formación de la Junta Directiva.

¿La Junta directiva es completa y activa: presidente, vicepresidente, tesorero, Secretario, Fiscal o Veedor?

100%



En la gran mayoría de los casos, se encuentra una junta directiva completa y en actividad, con algunas reuniones al año, representando un 46.2% del total. Le siguen las juntas directivas completas y en actividad constante, con un 38.5%, y, por último, las juntas directivas incompletas e inactivas, con un 15.4%. Algunos representantes de las organizaciones han comentado que las reuniones no tienen mucha importancia, ya que se centran en temas comunes y no generan nuevas ideas para las organizaciones.

Figura 7

Activos y capital de trabajo de la Organización.

¿Qué activos y capital de trabajo (CT) tiene la organización?

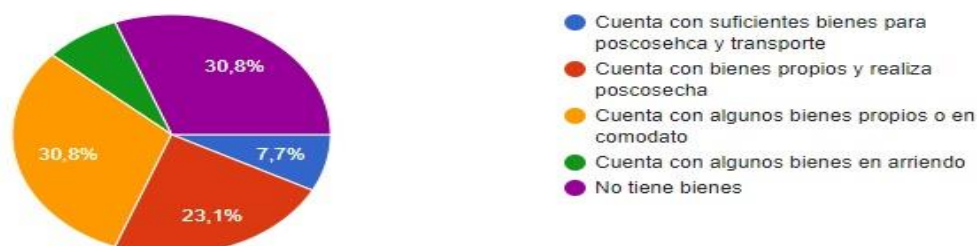


Es importante destacar que la mayoría de las organizaciones no cuentan con los recursos necesarios para tener su propia sede y equipos. Por lo tanto, el mayor porcentaje de organizaciones opta por ubicarse en una sede en comodato, aunque sí cuentan con muebles y equipos propios, representando el 53.8% de las organizaciones. En segundo lugar, se encuentran las organizaciones que no cuentan con una sede propia, ni tampoco con muebles y equipos de trabajo, representando el 38.5% de los casos. Por último, se encuentran las organizaciones con sede arrendada y equipos limitados o básicos, con un porcentaje del 7.7%.

Figura 8

La Organización y sus bienes.

¿La organización cuenta con los bienes suficientes para cumplir de forma óptima con el objeto de la organización? (bodegas o equipos de proceso poscosecha; automotores entre otros)



Las organizaciones se dividen principalmente en aquellas que cuentan con algunos bienes propios o en comodato, representando el 30.8% del total. Igualmente, otro 30.8% de las organizaciones no cuentan con bienes propios. En tercer lugar, se encuentran las organizaciones que tienen bienes propios y realizan postcosecha, representando el 23.1% de los casos. Además, hay un 7.7% de organizaciones que cuentan con suficientes bienes para la poscosecha y el transporte. Por último, están las organizaciones que cuentan con algunos bienes en arriendo.

Figura 9

Buenas prácticas para el desarrollo y evolución de la organización.

¿Existe evidencia de buenas prácticas de gestión de recursos financieros y de un comportamiento ajustado al desarrollo y evolución de los procesos de la organización?

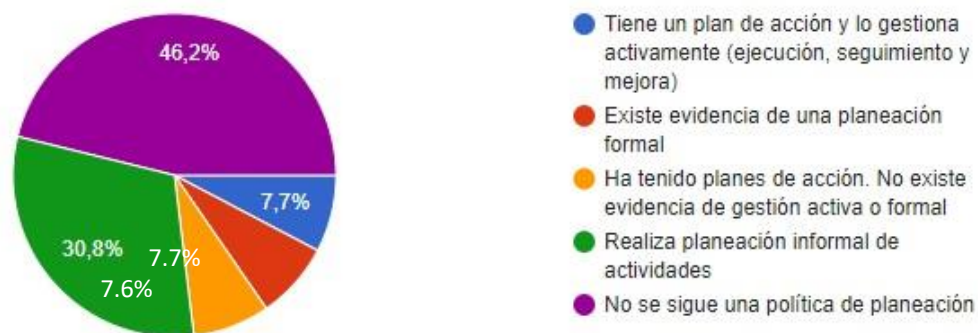


Las organizaciones que muestran una gestión de recursos susceptible de mejora en varios aspectos son las que tienen el mayor porcentaje, representando un 38.5% del total. En segundo lugar, se encuentran las organizaciones con recursos mínimos y sin evidencia de crecimiento, con un 30.8%. Posteriormente, se encuentran las organizaciones que no cuentan con recursos o evidencia de una gestión eficiente de los mismos, representando un 23.1%. Por último, con el menor porcentaje, se encuentran las organizaciones que evidencian una eficiente administración de los recursos, con un 7.7%.

Figura 10

Gestión de un plan de acción por parte de la Organización.

¿La organización ha formulado, actualizado y gestionado activamente un plan de negocios o un plan de acción?



En este caso, se evidencia que la gran mayoría de las organizaciones no siguen una política de planeación o no realizan un plan de acción ante cualquier circunstancia, representando un 46.2% del total. En segundo lugar, se encuentran las organizaciones que realizan una planeación informal de actividades, con un 30.8%. Asimismo, las organizaciones que tienen un plan de acción y lo gestionan activamente, así como las organizaciones que cuentan con evidencia de una planeación formal, ambos con un 7.7% de porcentaje. Por último, están las organizaciones que han tenido planes de acción en el pasado, pero no existe evidencia de gestión activa o formal en el presente, representando un 7.6%.

Figura 11

Evidencia de cooperación entre organizaciones.

¿Se evidencia una relación de cooperación entre organización y personas que no necesariamente están asociadas?

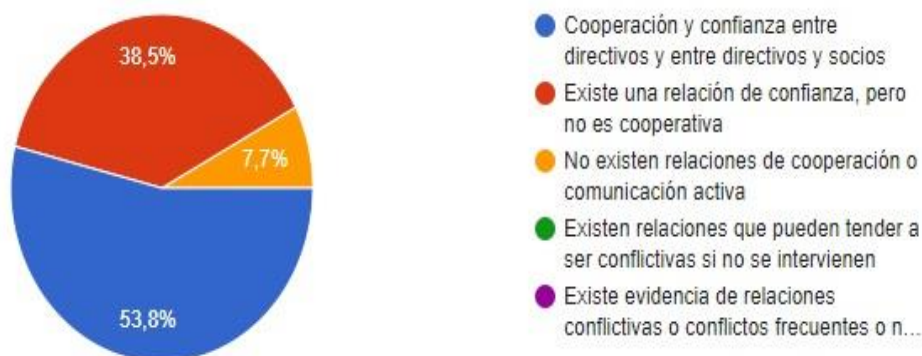


Las organizaciones que cooperan con otras se ubican en un mayor porcentaje, con un 38.5%. Asimismo, un 38.5% de las organizaciones tienen una relación con otras, pero no cooperativa. Por otro lado, un menor porcentaje, un 23.1%, muestra evidencia de relaciones conflictivas o conflictos no resueltos con otras organizaciones. Algunos socios de estas organizaciones manifiestan que los conflictos se evidencian en la diferencia de precios de venta y la pérdida de clientes. La falta de cooperación entre estas organizaciones se observa cuando una de ellas necesita una cierta cantidad de aguacates para completar una venta, pero debido a la falta de acuerdo en el precio de compra, la venta se pierde y puede resultar en la pérdida de producción.

Figura 12

La relación entre la Junta directiva y asociados.

¿Cómo es la relación entre los miembros de la Junta Directiva o entre la Junta Directiva, los gestores y los asociados?



En este caso, se observa principalmente que el 53.8% de las organizaciones muestra un alto porcentaje de cooperación y confianza efectiva entre directivos y asociados. Por otro lado, el 38.5% de las organizaciones tienen una relación de confianza, pero no colaborativa entre los directivos y asociados. Por último, hay organizaciones donde no existe una relación de cooperación o comunicación activa entre directivos y asociados. Es importante destacar que en cualquier entidad u organización es crucial mantener una sólida relación y una comunicación activa para garantizar un funcionamiento adecuado.

Figura 13

Propósito de la Visión de la Organización.

¿La organización cuenta con un propósito o con una visión explícita, conocida, aceptada e interiorizada por todos los socios?

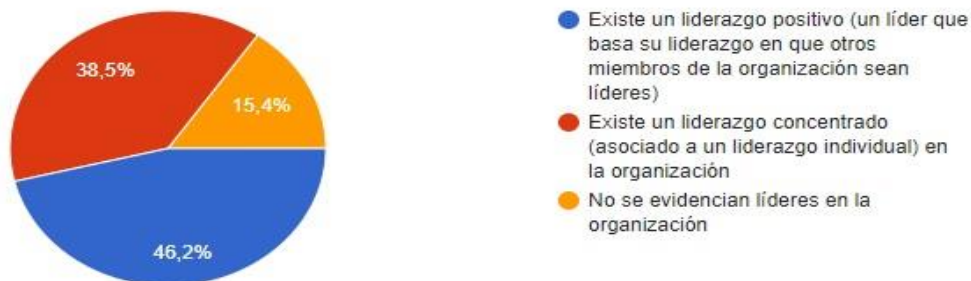


En la mayoría de los casos, las organizaciones se dividen en aquellas que cuentan con un propósito o visión explícita, conocida y aceptada por los asociados, representando un 30.8% de los casos, y en aquellas que no cuentan con un propósito o visión definida, con el mismo porcentaje de 30.8%. Luego, encontramos organizaciones en las que el propósito o visión es explícito, pero no es conocido, con un 15.4% de los casos, al igual que organizaciones en las que el propósito o visión no es explícito o conocido, también con un 15.4%. Por último, encontramos organizaciones en las que el propósito o visión es explícito y conocido por los asociados, pero representando un menor porcentaje de 7.6%. Es importante destacar que contar con un propósito o visión clara y compartida es fundamental para el éxito y la dirección efectiva de una organización.

Figura 14

Evidencia de líder en la organización.

¿Se evidencia la existencia de líderes al interior de la organización?



En un mayor porcentaje se encuentran las organizaciones que reconocen la presencia de un líder positivo en su estructura, representando un 46.2% de los casos. Por otro lado, se observa que el 38.5% de las organizaciones tienen un liderazgo concentrado en un reducido número de asociados. Por último, el 15.4% de las organizaciones no evidencian un liderazgo claro en su estructura. Es importante destacar que un liderazgo efectivo es crucial para el éxito y el funcionamiento adecuado de una organización, ya que puede influir en la cultura organizacional, la motivación de los empleados y el logro de los objetivos.

Figura 15

Oportunidad de participación sin ninguna restricción en la Organización.

¿Existe oportunidades de participación o pertenencia a la organización sin restricciones de género, raza, edad, ingreso o condición social en la organización?



El mayor porcentaje se encuentra en las organizaciones que no presentan barreras para el acceso, representando un 53.8% de los casos. Además, encontramos organizaciones que hacen explícita la oportunidad, no existen barreras y se brindan todas las garantías, con un 23.1% de los casos. Sin embargo, también se identifican organizaciones que no tienen barreras de acceso, pero no evidencian una participación diversa, con el mismo porcentaje de 23.1%. Es fundamental promover la igualdad de oportunidades y eliminar cualquier obstáculo que pueda limitar la participación activa y diversa en las organizaciones, lo que contribuirá a crear un entorno inclusivo y equitativo.

Figura 16

Efectividad de comunicación manejada en la organización

¿Se evidencia efectividad de los medios de comunicación manejados por la organización (los socios reciben la información de manera clara, completa y oportuna)?

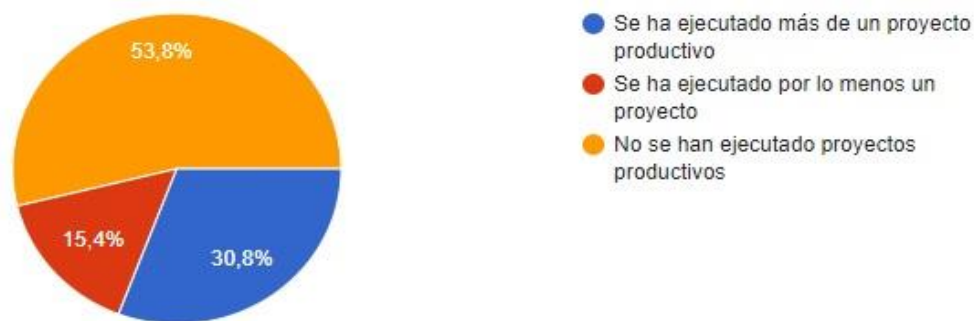


Las organizaciones que tienen una efectividad media representan el mayor porcentaje, con un 46.2% de los casos. Por otro lado, se observa que el 30.8% de las organizaciones no evidencian difusión de información. Finalmente, las organizaciones que tienen una alta efectividad constituyen el 23.1% restante. Es importante destacar la importancia de una comunicación efectiva y transparente en las organizaciones para garantizar su funcionamiento y lograr los objetivos de manera eficiente.

Figura 17

Evidencia de gestión de proyectos productivos que han beneficiado a los socios, gestionados a través de la organización.

¿Existe evidencia de gestión de proyectos productivos que han beneficiado a la asociación o a los socios, gestionados a través de la organización?



Se observa que la mayoría de las organizaciones, es decir, un 53.8%, no han llevado a cabo proyectos productivos. En segundo lugar, un 30.8% de las organizaciones ha ejecutado proyectos productivos, y finalmente, un 15.4% ha llevado a cabo al menos un proyecto de este tipo. Algunas organizaciones han indicado que han tenido éxito en la ejecución de proyectos productivos gracias a la ayuda y acompañamiento proporcionado por el Sena. Sin embargo, otras organizaciones que han realizado proyectos con la gobernación o alcaldía han enfrentado dificultades debido a la falta de un adecuado acompañamiento, lo cual ha resultado en la pérdida de árboles de aguacate plantados.

Figura 18

Servicios de capacitación de calidad y oportuna para los asociados.

¿Existen servicios de capacitación de calidad y oportunos para los asociados?



Se ha identificado que el mayor porcentaje, un 69.2%, corresponde a las organizaciones que no tienen la capacidad de ofrecer capacitaciones a sus asociados. En segundo lugar, un 23.1% de las organizaciones utilizan de manera efectiva y frecuente la capacitación para sus asociados. Por último, un 7.7% de las organizaciones cuentan con servicios de capacitación, pero no los utilizan de manera efectiva ni frecuente.

Figura 19

Transformación de su producto.

¿La organización hace transformación de su producto o existe la capacidad para la transformación óptima del producto?



Se ha observado que el mayor porcentaje, con un 46.2%, corresponde a las organizaciones que no tienen la capacidad de realizar la selección y empaque de sus productos. En segundo lugar, un 30.8% de las organizaciones cuentan con los recursos apropiados para la selección y empaque de los productos, pero no tienen capacidad de transformación. Por último, un 23.1% de las organizaciones tienen la capacidad de llevar a cabo la selección y empaque de los productos, pero no cuentan con la capacidad de transformación.

Figura 20

La capacidad de desarrollar nuevos productos.

¿Existe la capacidad y en los últimos años ha desarrollado productos (nuevas presentaciones, empaques, marca, nuevos productos)?

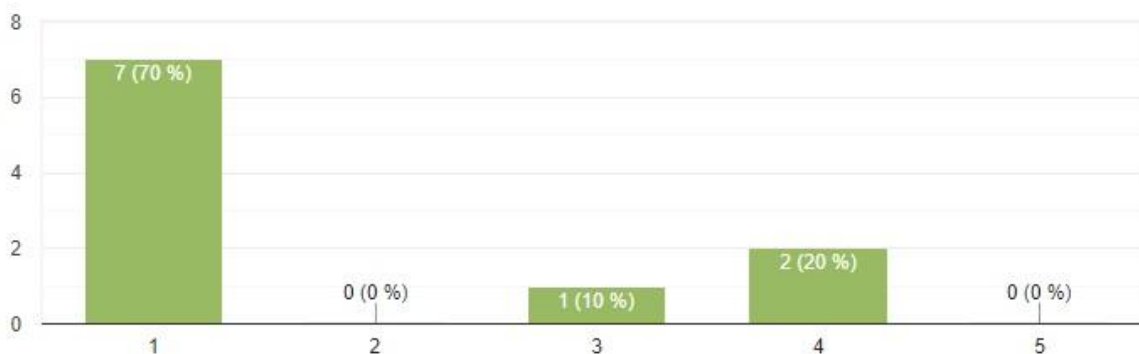


Se ha observado que un alto porcentaje de las organizaciones (69.2%) no ha realizado desarrollo de producto o carece de la capacidad para hacerlo. Además, un 15.4% de las organizaciones no ha llevado a cabo desarrollos de productos en los últimos cinco años, a pesar de tener la capacidad para hacerlo. Por otro lado, otro 15.4% de las organizaciones posee la capacidad y ha llevado a cabo al menos dos desarrollos de productos.

Figura 21

Incorporación de la innovación en sus diferentes procesos.

La empresa incorpora la innovación en sus diferentes procesos.

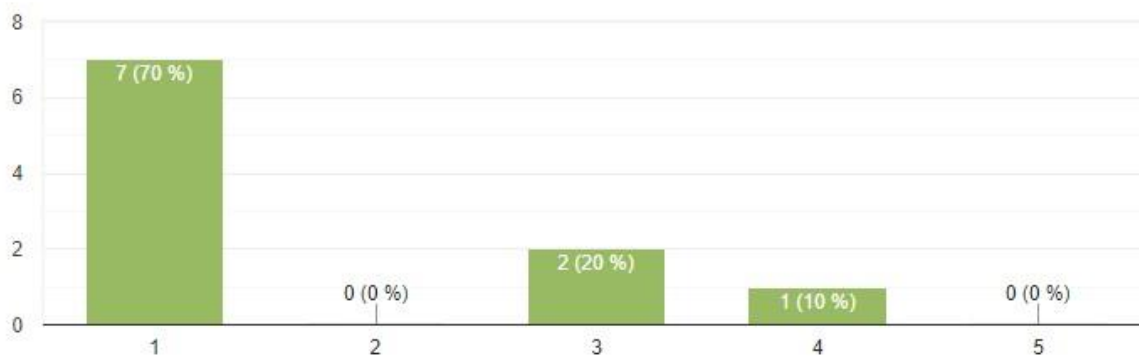


El 70% de las organizaciones no incorpora la innovación en sus procesos debido a la falta de capacidad para innovar, principalmente por la falta de recursos económicos. Sin embargo, algunas organizaciones (30% restante) en alguna medida están investigando formas más eficientes de mejorar sus procesos, a pesar de contar con pocos recursos innovadores.

Figura 22

La organización desarrolla programa de investigación para el desarrollo del negocio.

La empresa desarrolla un programa de investigación y de seguimiento a las tecnologías claves para el desarrollo del negocio.

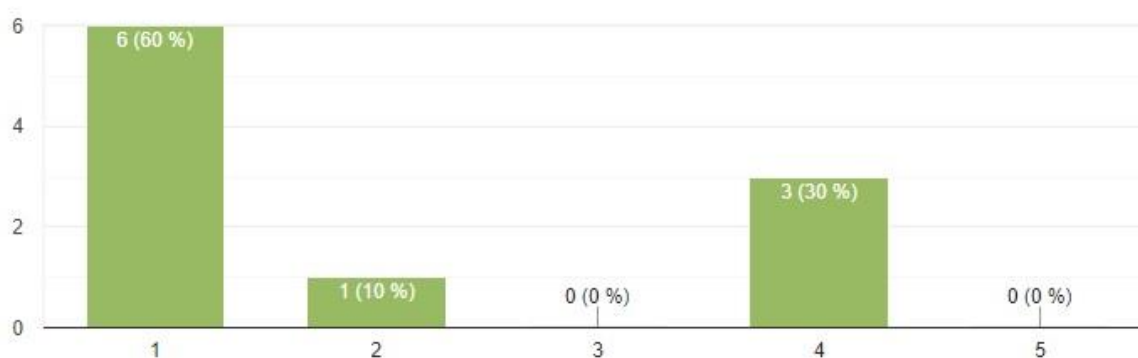


Al analizar los resultados, se observa que el 70% de las organizaciones carecen de la capacidad necesaria para desarrollar un programa de investigación. El 20% de ellas cuenta con una capacidad limitada, mientras que solo el 10% posee la capacidad de implementar un programa de investigación y seguimiento de tecnologías clave para el desarrollo de su negocio.

Figura 23

Sistema de abastecimiento en las organizaciones.

El sistema de abastecimiento es flexible y eficiente.



Las organizaciones que no tienen un sistema de abastecimiento eficiente o que no tienen un sistema de abastecimiento con un 60%, luego las organizaciones que tienen un sistema de abastecimiento bueno y otro 10% que tienen un sistema de abastecimiento regular o malo.

4.2 Resultados para el objetivo 2

de los procesos de innovación organizacional en la cadena productiva del aguacate en los Montes de María.

Análisis de las fortalezas

Los productores de aguacate tienen muchas fortalezas, comenzando por el conocimiento del producto. Esta es una ventaja clave, ya que los productores tienen una experiencia en el sector de muchos años, lo que les permite conocer el producto de una forma muy profunda. Además, el conocimiento del producto se transmite de generación en generación, lo que les da una ventaja a los productores de aguacate.

Otra fortaleza de los productores de aguacate es que tienen líneas de autoridad y responsabilidad bien establecidas. Esto les permite a los productores trabajar de forma eficiente y eficaz, lo que les ayuda a lograr sus objetivos.

Algunas organizaciones de productores de aguacate también han desarrollado proyectos con la ayuda del SENA, lo que les ha permitido mejorar su producto y estrategias. Esto les ha dado una ventaja sobre sus competidores.

Los productores de aguacate también tienen un propósito o visión explícita. Esto les ayuda a mantenerse enfocados en sus metas y objetivos, lo que les permite alcanzar el éxito.

Además, los productores de aguacate tienen un líder positivo en su organización. Esto les ayuda a mantenerse motivados y les permite tomar decisiones estratégicas que les permitan mejorar el producto y el servicio.

Los productores de aguacate también cuentan con la cooperación y confianza entre los directivos y asociados. Esto les ayuda a trabajar juntos como un equipo, lo que les permite lograr resultados exitosos.

Finalmente, los productores de aguacate cuentan con apoyo internacional para generar estrategias de reutilización de los residuos, capacitaciones con el SENA, aplicaciones en salud y

estética, y extracción de aceite y harina de aguacate para mezclar con el concentrado para animales. Esto les ha permitido mejorar su proceso de producción y ofrecer productos de mejor calidad a sus clientes.

Análisis de las debilidades

Pocas ganancias por venta del producto: Esta debilidad se debe principalmente a la competencia en el mercado. Los productores de aguacate deben estar al tanto de los precios de los competidores para asegurarse de que no estén desfavorecidos. En algunos casos, los productores de aguacate pueden trabajar en conjunto para establecer precios más altos.

No tienen un sistema de abastecimiento eficiente: Esto puede ser una gran debilidad para los productores de aguacates ya que un sistema de abastecimiento eficiente es fundamental para el éxito. Un sistema de abastecimiento eficiente ayudará a los productores a asegurarse de que tengan los insumos necesarios para producir aguacates de calidad y a tiempo.

No cuentan con la capacidad de realizar un programa de investigación: Esta debilidad puede ser una gran amenaza para los productores de aguacate ya que los programas de investigación pueden ayudar a los productores a descubrir nuevas formas de mejorar sus cultivos y ganar más dinero.

No cuentan con tecnologías claves para el desarrollo de la organización: Esta debilidad puede ser un obstáculo para los productores de aguacate ya que la tecnología es una herramienta fundamental para aumentar la productividad y reducir los costos. Por ejemplo, la tecnología puede ayudar a los productores de aguacate a realizar un seguimiento de los niveles de producción, a identificar problemas de calidad y a optimizar la producción.

No cuentan con la capacidad de desarrollar procesos de innovación: Esta debilidad puede ser una amenaza para los productores de aguacate ya que la innovación es una herramienta fundamental para mantenerse competitivos en el mercado. Los procesos de innovación ayudan a los productores de aguacate a desarrollar nuevos productos y servicios, y a mejorar los productos y servicios existentes.

No cuentan con recursos económicos para adquirir maquinarias: Esta debilidad es un gran obstáculo para los productores de aguacate ya que los equipos modernos pueden ayudar a aumentar la productividad y reducir los costos de producción. Los productores de aguacate deben buscar formas de obtener fondos para poder adquirir la maquinaria necesaria para la producción de aguacates.

No cuentan con una sede principal de la organización para reuniones: Esta debilidad puede ser un gran obstáculo para los productores de aguacate ya que es importante tener un lugar para reuniones y discusiones. Las reuniones son importantes para el éxito de un negocio ya que permiten a los productores comunicarse y hacer planes para mejorar su producción.

No realizan un estudio de mercado y menos del estudio que realizan sus competidores: Esta debilidad es un gran problema para los productores de aguacates ya que un estudio de mercado es necesario para conocer el mercado y entender cómo se está comportando. Esto les permitirá a los productores tomar decisiones informadas sobre el precio de sus productos, el tipo de productos que ofrecen y el mercado para el cual se dirigen.

No realiza una formulación de la estrategia competitiva: Esta debilidad es una amenaza para los productores de aguacate ya que una estrategia competitiva es necesaria para ganarle a la competencia. Esta debilidad les impide a los productores tomar decisiones acertadas que les permitan aumentar sus ganancias y mantenerse competitivos.

No ha realizado desarrollo de producto o no tiene la capacidad de hacerlo: Esta debilidad es un gran problema para los productores de aguacates ya que el desarrollo de productos es una herramienta fundamental para mantenerse competitivos en el mercado. El desarrollo de productos ayuda a los productores a crear nuevos productos y mejorar los productos existentes para mantenerse a la vanguardia del mercado.

No se encuentran con la capacidad de hacer selección y empaque del producto: Esta debilidad es un gran obstáculo para los productores de aguacates ya que el empaque y la selección de productos son fundamentales para asegurar la calidad. Los productores de aguacates deben tener la capacidad de seleccionar y empacar productos de calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

No están en la capacidad de ofrecer capacitaciones a los asociados: Esta debilidad es una amenaza para los productores de aguacates ya que las capacitaciones son fundamentales para mantenerse al día con las últimas tendencias en tecnología y conocimientos. Las capacitaciones también ayudan a los productores a mejorar sus habilidades y a obtener nuevos conocimientos para mejorar su producción.

Han hecho algún proyecto con la gobernación o alcaldía, nunca han tenido un buen acompañamiento y en el caso de los aguacates se mueren los árboles plantados: Esta debilidad es una gran amenaza para los productores de aguacates ya que el acompañamiento de la gobernación o alcaldía es necesario para el éxito de los proyectos. Si los productores no reciben el apoyo y la asistencia adecuados, los proyectos pueden no tener éxito.

No tienen bienes: Esta debilidad es un gran obstáculo para los productores de aguacates ya que los bienes son fundamentales para la producción. Los productores necesitan tener los recursos necesarios para realizar la producción de calidad.

Poblaciones con pocos recursos: Esta debilidad es una gran amenaza para los productores de aguacates ya que una población con pocos recursos tendrá menos acceso a los insumos necesarios para la producción de calidad. Esto significa que los productores tendrán que gastar más dinero para obtener los mismos resultados.

Población con mínimos conocimientos tecnológicos: Esta debilidad es un gran obstáculo para los productores de aguacates ya que la tecnología es una herramienta fundamental para aumentar la productividad y reducir los costos. Si la población no tiene los conocimientos tecnológicos necesarios, los productores tendrán dificultades para utilizar la tecnología para mejorar su producción.

Falta de confianza en las asociaciones porque es claro que los encuestados trabajan aisladamente, sin alianzas y sin un comité que ayude a crear estrategias para mejorar o para enfrentar las crisis del producto: Esta debilidad es una gran amenaza para los productores de aguacates ya que las alianzas y los comités son fundamentales para el éxito de los negocios. Estas herramientas ayudan a los productores a diseñar estrategias para mejorar su producción y ganar más dinero.

Pocos medios para transportar el producto fuera de la zona: Esta debilidad es un gran obstáculo para los productores de aguacates ya que el transporte es una herramienta fundamental para llevar el producto al mercado. Sin los medios adecuados para transportar el producto, los productores tendrán dificultades para llevar el producto a los clientes.

Concertación de productores en otras zonas del país: Esta debilidad es una gran amenaza para los productores de aguacates ya que la concertación es una herramienta fundamental para mantenerse competitivos en el mercado. Esta herramienta ayuda a los productores a comprender mejor el mercado y a diseñar estrategias para mantenerse competitivos.

Súper producción: Esta debilidad puede ser una gran amenaza para los productores de aguacates ya que la superproducción puede afectar el precio del producto y reducir las ganancias.

Los productores deben asegurarse de que no estén produciendo demasiado aguacate para evitar que esto suceda.

Plagas que afecten a la variedad que se venden y cultiva en el municipio: Esta debilidad es una gran amenaza para los productores de aguacates ya que las plagas pueden afectar la calidad del producto. Los productores deben tener la capacidad de detectar y controlar las plagas para garantizar la calidad de los aguacates.

Alza en los precios del abono y la gasolina: Esta debilidad puede ser un gran obstáculo para los productores de aguacates ya que el abono y la gasolina son fundamentales para la producción. Esta debilidad les impide a los productores reducir los costos de producción y mantenerse competitivos en el mercado.

Reducción del precio del aguacate: Esta debilidad es una amenaza para los productores de aguacates ya que los bajos precios pueden reducir las ganancias de los productores. Los productores deben estar al tanto de los precios de la competencia para asegurarse de que no estén desfavorecidos.

Tabla 3

Fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto porque los aguacateros son personas que tienen una experiencia en el sector de muchos años, inclusive es un conocimiento transmitido de generación en generación • Si cuentan con líneas de autoridad y de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas ganancias por venta del producto • No tienen un sistema de abastecimiento eficiente • No cuentan con la capacidad de realizar un programa de investigación • No cuentan con tecnologías claves para el desarrollo de la organización. • No cuentan con la capacidad de desarrollar procesos de innovación.

<ul style="list-style-type: none"> • organizaciones donde existe la capacidad y han hecho por lo menos 2 desarrollo de productos • algunas organizaciones que han elaborado proyectos nos indican que ha sido por ayuda del Sena con un buen acompañamiento • no presentan barreras para el acceso de personal • cuentan con un propósito o con una visión explícita • reconocen un líder positivo en su organización • la cooperación y confianza entre directivos y asociados • Apoyo internacional para generar estrategias de reutilización de los residuos. • Capacitaciones con el SENA • Aplicaciones en salud y estética • Extracción de aceite y harina de aguacate para mezclar con el concentrado para animales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con recursos económicos para adquirir maquinarias • No cuentan con una sede principal de la organización para reuniones. • no realizan un estudio de mercado y menos del estudio que realizan sus competidores • no realiza una formulación de la estrategia competitiva • no ha realizado desarrollo de producto o no tiene la capacidad de hacerlo • no se encuentran con la capacidad de hacer selección y empaque del producto • no están en la capacidad de ofrecer capacitaciones a los asociados • Han hecho algún proyecto con la gobernación o alcaldía, nunca han tenido un buen acompañamiento y en el caso de los aguacates se mueren los árboles plantados. • no tienen bienes • poblaciones con pocos recursos • Población con mínimos conocimientos tecnológicos. • poblaciones con pocos recursos • Falta de confianza en las asociaciones porque es claro que los encuestados trabajan aisladamente, sin alianzas y sin un comité que ayude a crear estrategias para mejorar o para enfrentar las crisis del producto. • Pocos medios para transportar el producto fuera de la zona. La razón principal es la falta de recursos, pero también están las pocas alianzas, la
---	---

	<p>escasa cooperación y el miedo a emprender</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concertación de productores en otras zonas del país. • Súper producción • Plagas que afecten a la variedad que se venden y cultiva en el municipio. • Alza en los precios del abono y la gasolina. • Reducción del precio del aguacate.
--	--

4.3 Resultados para el objetivo 3

Establecer la forma en que las capacidades socio empresariales fortalecen la innovación organizacional.

La innovación incurre en el objetivo empresarial de mantenerse en constante crecimiento y evolución, para esto es importante ser competente, por lo que conlleva a ir incorporando nuevas prácticas que le permitan a las empresas desarrollarse en los campos de productividad, distribución, comercialización, uso de equipos tecnológicos y practicas tecnificadas; la gestión efectiva de estos se deben a las capacidades socio empresariales que a través de sus factores coordinan procesos para llevar acabo la incorporación y adaptación de estas prácticas a la organización.

Haro et al. (2017) afirman que “las empresas que son capaces de innovar, de reconocer el valor de esa innovación y de ofrecer algo nuevo en el mercado, serán consideradas como competitivas” (p. 92).

Por lo que Zapata (s/f) explica que:

Cuando la demanda es alta y existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante (p. 7).

Por lo tanto, en el contexto de los agricultores de aguacate en los Montes de María, la falta de competitividad de esta región hace evidente su bajo nivel de innovación, el desinterés de implementar nuevas prácticas es producto del desconocimiento de los procesos adecuados para poder aplicar estos factores innovadores, los cuales pueden encontrarse impulsados en un refuerzo de conocimiento de capacidades socio empresariales en los agricultores, el entendimiento de los procesos brindará una proyección y visión de mejora que motive a incorporar nuevas prácticas con las que optimicen su nivel de competitividad.

La falta de capacidad para desarrollar programas de investigación en un alto porcentaje de organizaciones puede tener un impacto negativo en los procesos de innovación para los productores. La innovación es un factor clave para la mejora y el crecimiento de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, incluyendo a los productores. Un programa de investigación bien desarrollado y enfocado en tecnologías clave puede proporcionar varias ventajas para los procesos de innovación de los productores, entre ellas:

- **Identificación de oportunidades:** Un programa de investigación efectivo puede ayudar a los productores a identificar oportunidades de innovación en el mercado, como nuevas tendencias, necesidades no satisfechas o cambios en las preferencias del consumidor. Esto les permite adaptarse y anticiparse a los cambios en el mercado, lo que puede ser crucial para mantenerse competitivos.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías:** La capacidad de investigación permite a los productores desarrollar nuevas tecnologías que pueden mejorar la eficiencia, la calidad y la

sostenibilidad de sus productos o procesos de producción. Esto puede resultar en la creación de productos innovadores y en una ventaja competitiva en el mercado.

- Evaluación de tecnologías existentes: Un programa de seguimiento de tecnologías clave permite a los productores evaluar tecnologías existentes en el mercado, identificando aquellas que son relevantes para su negocio y que pueden ser adoptadas o adaptadas para mejorar sus procesos de producción.
- Mejora de la toma de decisiones: La investigación y el seguimiento de tecnologías clave pueden proporcionar a los productores información valiosa para respaldar la toma de decisiones informadas en relación con la innovación. Esto les permite tomar decisiones estratégicas más acertadas en cuanto a qué tecnologías adoptar o desarrollar, cómo asignar recursos y cómo priorizar sus esfuerzos de innovación.

En resumen, contar con programas de investigación y seguimiento de tecnologías clave puede beneficiar a los productores al facilitar la identificación de oportunidades de innovación, el desarrollo de nuevas tecnologías, la evaluación de tecnologías existentes y la mejora de la toma de decisiones en el proceso de innovación, lo que puede impulsar su competitividad y éxito en el mercado.

5. Conclusión

Se encontró que la fruta del Aguacate no es una buena alternativa para generar buenas ganancias en la Subregión de los Montes de María, entre los Departamentos de Sucre y Bolívar, específicamente en los Municipios de Ovejas, Chinulito, Chalán, El Carmen de Bolívar y Colosó, a medida que pasa el tiempo menos árboles se encuentran produciendo esta fruta, las cosechas cuentan con menos volúmenes, el precio de los productos fertilizantes aumenta y el precio de los aguacates se mantiene en el mismo valor o menos para estos agricultores, A medida de que pasa el tiempo, en nuestro País la población agricultora se disminuye exponencialmente y más son las empresas que llegan a producir alimentos con ayuda de productos artificiales.

El aguacate posee un alto contenido en aceite vegetales, por lo que se le considera un excelente alimento, al contener un gran contenido calórico y graso, también contiene propiedades antioxidantes, gracias a su vitaminas E, A, B1, B2, B3, ácidos grasos, proteínas, potasio, magnesio, hierro y fosforo; por su naturaleza no contiene colesterol y es bajo en sodio y grasas saturadas, por lo que es un alimento muy recomendado por nutricionistas en planes de alimentación, así mismo ayuda a disminuir el colesterol malo y los triglicéridos, también ayuda a mejorar el colesterol bueno en la sangre.

Pero los productores de aguacate en general deberían organizarse mayormente en asociaciones para mejorar la estrategia de cosecha, Asociarse para mejorar los procesos y asociarse con universidades, centros de aprendizaje y el sector privado capacitar a las personas que trabajan con los aguacates. Si es posible el resultado sería correcto y bueno para la comunidad y el medio ambiente.

Técnicamente, el estudio muestra que los aguacates se pueden reutilizar con poco esfuerzo si se toman técnicas y medidas ecológicas. Contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el corregimiento de Chinulito, encontramos una asociación que no cuenta con muchos terrenos para cultivar, puesto que la tierra tiene muchos microorganismos que no dejan sobrevivir una

planta, la cosecha que se recibe, gran cantidad de aguacates que se recojan en el campo, son comercializados a un precio que no se acerca a los 100 pesos Colombianos por cada aguacate, así que dándole valor agregado a este producto se obtendrían mejores rendimientos y poco a poco mientras las asociaciones trabajan en conjunto obtendrán rentabilidades buenas, en este municipio los principales participantes de la asociación trabajan de la mano con el SENA, para aprender a como darle valor agregado a este fruto, reutilizando las semillas, como los aguacates que caen al suelo y no pueden ser comercializados pero si utilizados para crear un aceite o una crema para la piel.

Productos que a medida que pasa el tiempo pueden integrarse fácilmente en el mercado, pero actualmente si se contara con los recursos necesarios como conocimiento, se hallaría la forma de utilizar el Aguacate para realizar concentrado para animales, que actualmente están en precios muy elevados y no todos los campesinos pueden comprarles el concentrado que estos animales necesitan, si se empieza a trabajar en esta área donde se haría el concentrado de animales sin tener grandes costos y manejarlo al 30% más económico que se encuentran actualmente, fácilmente se generarían buena rentabilidad, luego se buscaría la forma de poder generar valor haciendo otros productos con el aguacate.

6 Recomendaciones

Como se pudo notar, en la investigación el aguacate en nuestra región tiene un bajo nivel de adquisición, puesto de que no tiene mucho valor, para este caso se propone darle valor agregado al Aguacate para que no sea desaprovechado (por no generar rentabilidad en las ventas o la pérdida de cosechas en los montes).

En este caso trabajando con el Aguacate se pueden realizar diferentes procesos para llevar diferentes productos al mercado, como lo son:

- Elaboración del aceite de Aguacate: es uno de los productos que se extrae directamente de este fruto, cuenta con bastantes vitaminas E Y vitamina A.
- Jabón de Aguacate: es un calmante y un reparador natural para prevenir irritaciones en el rostro, bueno para pieles secas por que ayuda a limpiar los poros obstruidos.
- Champú de Aguacate: nos entrega fortalecimiento de las raíces y la regeneración del cabello, protección, vuelve el cabello fuerte y flexible, buena hidratación y nutrición, evita la caspa gracias a la hidratación que aporta.
- Mascarilla de Aguacate: entrega una mejora estética notable puesto a que el Aguacate protege la piel de los rayos UVA, ayuda con las ojeras y las bolsas, tiene un efecto antioxidante y contribuye en la producción de Colágeno.
- Salsa de Aguacate: encontramos el guacamole y mayonesa de Aguacate, son productos que tienen menos grasas que le hacen daño al cuerpo.
- Concentrado para animales.

Para mejorar sus capacidades socio-empresariales, se sugiere programar capacitaciones y procesos de formación para los productores y sus familias, así como para los líderes de las asociaciones de productores quienes pueden presentar proyectos de emprendimiento aprovechando los incentivos que el gobierno nacional está entregando para el fortalecimiento del sector agrícola.

Así mismo, para fortalecer sus procesos de innovación, los productores podrían acceder a los programas de capacitación y fortalecimiento del gobierno y los créditos que les permita adquirir maquinaria y tecnologías emergentes que les permita mejorar sus procesos de producción y comercialización.

Referencias Bibliográficas

- Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305–322. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9133-y>
- Alcaldía Mayor de Bogotá DC. (2017, 29 de diciembre). Guía para la elaboración del análisis del sector. BOGOTÁ. <https://www.cajaviviendapopular.gov.co/files/Nosotros/Contratacion/5-Procedimientos-lineamientos/GUIA-PARA-ANALISIS-DEL-SECTOR.pdf>
- Álvarez-Cruz, G. v. (2012). *El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar*. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/2319/2278>
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social* (24a ed.). Editorial Lumen. <https://epiprimero.files.wordpress.com/2012/01/ander-egg-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Arranz-Ramonet, A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. IICEE. http://www.bibliouin.com.mx/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=32961&shelfbrowse_itemnumber=52710
- Ayala Ramírez, C. (2001). Diez conceptos básicos en torno a los medios de comunicación. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (84), 819–846. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i84.4657>
- Banco de la República | Colombia. (s.f.). Seguimiento a los mercados e informes. [banrep.gov.co](https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria-cambiaria/seguimiento-mercados-e-informes). <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria-cambiaria/seguimiento-mercados-e-informes>
- Bermúdez-Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las PYMES. *InterSedes*, 16(33). <https://doi.org/10.15517/isucr.v16i33.19022>
- Bojórquez-Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La planeación estratégica. un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, (81), 4–19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Canós Darós, L., Pons Morera, C., & Maheut, J. P. (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia, España.
- Cardona A., M., & Escobar A., S. (2012). Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión. *Semestre económico*, 15(31), 127–151. <https://doi.org/10.22395/seec.v15n31a5>

Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Ediciones Poder

CETYS Universidad. (2021, 14 de enero). *¿Qué es un proceso de producción empresarial?* - CETYS Educación Continua. CETYS Educación Continua. <https://www.cetys.mx/educon/que-es-un-proceso-de-produccion-empresarial/#:~:text=En%20una%20empresa,%20se%20denomina,producto%20destinado%20a%20la%20venta.>

Chávez-Meza, M. A. (2017). *Propuesta de Intervención para Fortalecer las Habilidades Empresariales de los Integrantes de la Asociación de Productores de Palto del Distrito de Pítipo, Provincia de Ferreñafe* [Trabajo de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad De Ciencias Empresariales Escuela de Administración de Empresas]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1771>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). McGRAW-HILL. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-2-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Córdova, L. (2020). *Toma de Decisiones*. Tonalá, México.

Cruz-Reyes, J. S. (2019). *Análisis Sobre las Formas de Participación Empresarial del Sector Aguacatero en el Departamento del Tolima Municipio de Cajamarca* [Fundación Universitaria del Área Andina]. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/4001/REPORTE%20FINAL%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20JOHN%20SEBASTIAN%20CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Daud, G. (2020, 4 de agosto). *El propósito organizacional, el camino que inspira, alinea y conecta*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/el-propósito-organizacional-camino-que-inspira-alinea-guillermo-daud>

Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X., & Redondo Durán, R. (1999). *Formulación de la Estrategia*. En *La Dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos* (p. 299). Universidad de Barcelona.

EPM. (s.f.). *Normas Técnicas*. Biblioteca EPM. <https://www.grupo-epm.com/site/bibliotecaepm/inicio/servicios/normas-tecnicas>

Escribano-Francés, G. (2013). *Concepto y teorías fundamentales del desarrollo*. iued.uned.es. <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/DRL/conyteo.pdf>

- Espinosa, F. F., & Salinas, G. E. (2015). Definición de los Requerimientos de Información y Funciones para la Gestión de Mantenimiento Mediante un Proceso de Análisis Constructivo. *Información tecnológica*, 26(6), 65–76. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642015000600009>
- Esquivel-Valverde, Á. F., León-Robaina, R., & Castellanos-Pallerols, G. M. (2017). *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552017000200005
- García-Aguilar, J., Galarza-Torres, S., & Altamirano-Salazar, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(23). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151264>
- García-Gelvez, L. X. (2016). *La innovación como estrategia de competitividad empresarial* [Trabajo de grado de Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14508/GarciaGelvezLauraXiomara.2016.pdf>
- García-Prado, E. (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Ediciones Paraninfo, S.A. https://www.google.com.co/books/edition/Gestión_de_la_fuerza_de_ventas_y_equipo/zoi6DAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Haro-Carrillo, F. A., Cordova Rosas, N. C., & Alvarado Garrces, M. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88–105. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>
- Henao-Orozco, E. M. (2016). *Los Procesos Como Herramienta Fundamental Para Enfrentar Los Cambios En Las Empresas* [Trabajo de grado-. Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15000/HenaoOrozcoElianaMaria2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández-Carrasquilla, L., & Villa-Agamez, M. (2011). *La innovación y el desarrollo de productos dinamizadores del marketing* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062630.pdf>
- Hernández-Trasobares, A. (2003). Los Sistemas de Información: Evolución y Desarrollo. *Revista de relaciones laborales*, (10-11), 149–165. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793097>
- Holst-Morales, I. C., Galicia-Barrera, Y., Gómez-Veytia, G., & Degante-González, A. (2017). Las habilidades sociales y sus diferencias en estudiantes universitarios. *Vertientes Revista*

- Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(2). <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=82569>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2016, 25 de mayo). *Impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en la administración*. incp.org.co. <https://incp.org.co/impacto-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion-en-la-administracion/#:~:text=Hitt,%20Black%20y%20Porter,%20definen,tareas%20en%20un%20entorno%20organizacional>”.
- Izquierdo-Mateu, A. (2013). *Sistemas de distribución*. Universidad Oberta de Catalunya. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/70945/3/Sistemas%20de%20distribuci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201_sistemas%20de%20distribuci%C3%B3n.pdf
- Jaén, I. (2016, 9 de noviembre). *La importancia de una buena formulación estratégica*. @ignaciojaén. <https://ignaciojaen.es/una-buena-formulacion-estrategica/#:~:text=Una%20buena%20Formulaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20permite,a%20sus%20valores%20m%C3%A1s%20profundos>.
- Kaizen, M. (1986). *Mejora continua*. Principios
- Kayal-Kharrat, N. (2019). *Intervención Psicosocial en Entrenamiento de Habilidades Sociales en Estudiantes Universitarios, Bajo la Perspectiva del Género* [Master, Universidad Complutense]. <https://www.ucm.es/data/cont/docs/506-2020-01-31-TFM%20Nura%20Kayal.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Decimocuarta edición.
- Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Instituto de Investigaciones Económicas. *Escuela de Economía*. <https://core.ac.uk/reader/90646710>
- López-Pumarega, M. I. (2020). Una mirada a las Normas Técnicas, qué son y para qué sirven. *Instituto de Energía y Desarrollo Sustentable*, 2. https://www.cnea.gob.ar/nuclea/bitstream/handle/10665/1157/cnea_mdidact_ieds_hojitas_materiales-20_p321-322.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- López-Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *econoquantum*, 2(1), 141–164. <https://doi.org/10.18381/eq.v2i1.171>
- Losada-Camacho, E. H. (2019). *Qué Importancia Tiene La Toma De Decisiones Para El Desarrollo Empresarial* [Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada].

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21373/LosadaCamachoErikaHiomara2019.pdf?sequence=2>
- Mallar, M. Á. (2010). La Gestión Por Procesos: Un Enfoque De Gestión Eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mayorga-Abril, C., Ruiz Guajala, M., Mantilla, L. M., & Moyolema-Moyolema, M. (2015). Procesos de producción y productividad en la industria de calzado ecuatoriana: caso empresa Mabelyz. *ECA Sinergia*, 6(2), 88. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v6i2.331
- Medina, M. (s.f.). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. gestiopolis.com. <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (2001). *Administración: conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
- Méndez Prada, M. C. (2016). Estrategias Competitivas del Eslabón Primario en la Cadena Productiva de Aguacate de los Montes de María. *Revista de Economía & Administración*, 13(1), <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/11>
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial en busca de una estructura adecuada para la organización. *Acimed*, 16(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. Editorial de la Universidad de la Plata.
- Moreno Vargas, M. (2008). *Análisis de la capacidad empresarial de pequeños productores del Cantón de Guácimo, Costa Rica* [Trabajo de grado. Universidad EARTH]. <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/4489>
- Morillas-Valdés, F. D. (2018). *Participación de los socios en la elaboración de estrategias de cooperativas no agropecuarias (CNA) del municipio Centro Habana, en el periodo 2014-2017*.
- Muñoz, A. (2022, 16 de agosto). *Consejos para realizar un análisis del sector con calidad*. Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/analisis-del-sector/>
- Murray, P. (2002). Gestión - Información - Conocimiento. *Revista de Bibliotecologías y Ciencias de la Información*, 4(14). <https://www.redalyc.org/pdf/161/16114402.pdf>
- Nacional Financiera. (2004). *Etapas de desarrollo en la empresa*. https://www.nafin.com/portalfnf/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Recursos%20Humanos/recursos_humanos5_2.pdf

- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241. <https://doi.org/10.2307/258156>
- Orrego-Acuña, J. A. (2023). *Los Bienes*.
- Ortega, M. F., Navas, M. L., & Sánchez, G. (2017). "Normas de Calidad". Comisión Jóvenes Profesionales. <https://cpcesj.org.ar/web/files/item/img/76/Normas%20de%20Calidad.pdf>
- Parrales, J. E., Ponce, J. A., & Espinoza, A. D. (2022). La Asociatividad Empresarial y la Competitivas del Mercado Municipal de Frutas y Legumbres de Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*, 8(1). <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2566>
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.
- Pozo, J. I., & Monereo, C. (2001). *El aprendizaje estratégico*. Universidad Central de Venezuela, II(2). http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/sadpro/Documentos/docencia_vol2_n2_2001/1_reseña_4Juan_Pozo.pdf
- Ramírez García, A. G., & Pérez Peralta, C. M. (2018). *Competitividad en las organizaciones de productores de aguacate en Sucre, Colombia*. <http://www.scielo.org.co/pdf/cudr/v15n81/0122-1450-cudr-15-81-00080.pdf>
- Real Academia Española. (s.f.). dle.rae.es. <https://dle.rae.es/capacitar>
- Robledo, J.; Gómez, F.A. & Restrepo, J.F. (2008) *Relación entre Capacidades de Innovación Tecnológica y Desempeño Empresarial en Colombia*. Memorias del Primer Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, agosto 14 y 15 (ISBN 978-958-719-052-6)
- Rothwell, R. (1994). *Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends in Dodgson, M.; Rothwell, R., The Handbook of industrial (pp.33-53) USA: Edward Elgar.*
- Ruíz, E. D., Salazar-Gómez, J. F., & Huerta-Mora Autor, I. R. (2021). Las capacidades empresariales y sus efectos en el crecimiento de las utilidades financieras en las mipymes mexicanas. *Universidad, Ciencia Y Tecnología*, 25(111).

- Santander Universidades. (2013, 13 de enero). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. becas-santander.com. <https://www.becas-santander.com/es/blog/mision- vision-y- valores.html#:~:text=La%20misión%20de%20una%20empresa,función%20dentro%20de %20la%20sociedad.>
- Sosa-Cabrera, S., Verano-Tacoronte, D., & Medina-Brito, M. d. P. (2007). *La Participación de los Trabajadores en las Decisión de Implementar el Teletrabajo en la Organización*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234969>
- Spezzirri, P. M. (2017). *Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa*. <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/09/D-Guía-para-elaborar- correctamente-la-visión-y-misión.pdf>
- Temas para la Educación. (2009). Aprendizaje: Definición, Factores y Clases. *Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, (2). <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd4922.pdf>
- Terrazas-Pasto, R. A. (2009). Modelo Conceptual Para La Gestión De Proyectos. *Perspectiva*, (24). <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160009.pdf>
- Terreros, D. (s.f.). *Sistemas de información en las empresas: importancia, tipos y tips para tu negocio*. hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/sistemas-de-informacion- empresas#:~:text=¿Qué%20son%20los%20sistemas%20de,%20visibilidad,%20interpreta ción%20y%20análisis.>
- Toro-Suarez, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* [Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA %20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=17F39E7E8393CA C279050165E77272FF?sequence=2>
- Torres-Blanco, Á. (2020). Por qué es importante el registro. *Angiología*. <https://doi.org/10.20960/angiologia.00128>
- Vázquez-Barquero, A. (2005). *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*. Antoni Bosch Editor. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV- 05/semana5/complementarios/TDES_Vazquez_Barquero_Unidad_3_1_.pdf
- Vilariño, A. (2017, 28 de agosto). El propósito en las organizaciones, clave en la relación empresa- trabajador. *Revista haz*. <https://hazrevista.org/rsc/2017/08/el-proposito-en-las- organizaciones-clave-en-la-relacion-empresa-trabajador/>

Yabrudy-Vega, J. (2012). *El aguacate en Colombia: Estudio de caso de los Montes de María, en el Caribe colombiano* (171a ed.). Banco de la República.
<https://babel.banrepcultural.org/digital/collection/p17054coll18/id/274/rec/1>

Zapata-Cantor, D. K. (s.f.). *La “Innovación” como habilidad gerencial en los procesos de selección para líderes de alto impacto en las organizaciones* [Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12253/Ensayo%20VF.pdf?sequence>