



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN EL VIVERO FRUTALES DEL PARAÍSO DE
CAICEDONIA, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA

2020 - 2023

Proyecto de Grado en modalidad de consultoría/asesoría

YECCENIA MEJÍA AGUDELO

Carlos Andrés Cruz Jurado
Administrador de Empresas

Facultad de Ciencias de la Administración
Programa Académico Administración de Empresas

Caicedonia, 2019

Dedicatoria

A Dios, En primer lugar, por haber propiciado la capacidad de elegir y continuar el proceso académico durante cada etapa, brindando el apoyo cuando en momentos de debilidad siempre estuvo ahí para que no desfalleciera y pudiera culminar este logro.

A mi familia, a mi padre por brindar consejos, A mi madre luchadora abnegada ante cada circunstancia siempre con el amor infinito brindándome la voz de apoyo y esos valiosos recursos para que pudiese continuar con la universidad.

A mi esposo quien fue inspiración y motivación, quien me presto sus fuerzas cuando las mías se agotaron para alcanzar este peldaño, Que sin duda alguna en la voluntad de Dios será una herramienta valiosa para mejorar la calidad de vida de mi familia y entorno.

A mi hijo quien llego este semestre para brindar amor, fortaleza e inspiración para culminar este objetivo y seguir luchando alcanzando logros de los cuales mi niño se sentirá orgulloso.

Agradecimientos

A ustedes como universidad integradores de valores personales y profesionales y a cada uno de los compañeros, trabajadores administrativos y operativos quienes también aportaron una palabra en el momento oportuno y un consejo cuando lo necesite

A todos los profesores quienes se convirtieron en amigos de esos que en el momento corrigen académicamente y personalmente con un objetivo que seamos unos profesionales de calidad.

Tabla de contenido

Resumen.....	8
1. Descripción y análisis del problema	9
1.1. Formulación del problema	10
2. Justificación del problema	11
3. Objetivos.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. Alcances de la propuesta.....	13
5. Marco referencial	14
5.1. Marco Conceptual	14
5.2 Marco Teórico.....	17
5.2.1 Planeación Estratégica	17
5.2.2 Proceso de la planeación estratégica.	18
5.2.3 Las diez (10) principales escuelas de la estrategia que plantea Mintzberg.	20
5.3 Marco histórico	21
6.3.1 Historia de la empresa.....	21
6. Antecedentes o estado del arte	23
6.1 Nivel internacional.....	23
6.1.1 Análisis y propuesta de mejora de un Vivero de Planta Ornamental en Albal, Valencia España (2014)	23
6.2 Nivel nacional	24
7.2.1 Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Sauzalito Ltda., Sogamoso (2017).....	24
6.3 Anivel regional.....	25
7.3.1 Formulaciónde un plan estratégico en la empresa “ Vivero el Rosal” del municipio de Tiluá Valle (2015)	25
7. Diseño metodológico	26
7.1 Tipo de estudio.....	26
7.2 Área de Estudio.....	26
7.3 Decisión Muestral	28
7.4 Métodos de investigación.....	28
7.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	28
7.5.1 Fuentes de información.	28
7.6 Procedimiento para la obtención y análisis de datos.....	29
8. Desarrollo de los objetivos.....	31

8.1 Información sobre el macro y el micro ambiente del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	31
8.1.1 Análisis del Macroambiente.....	31
8.1.2 Análisis del Microambiente	43
8.2 Establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen o afectan al Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.	51
8.2.1 Oportunidades y amenazas.....	52
8.2.2 Fortalezas y debilidades.	53
8.2.3 Matriz DOFA.	54
9.3 Formulación de un plan de acción con las estrategias necesarias basadas en el diagnóstico realizado y el mapa estratégico establecido para Vivero Frutales del Paraíso.....	57
9.3.1 Estrategias ofensivas FO.....	57
9.3.2 Estrategias defensivas FA.	58
9.3.3 Estrategias de reorientación DO.....	58
9.3.4 Estrategias de supervivencia DA.	58
10.3.1 Propuesta de direccionamiento estratégico.	61
10.4 Establecer indicadores de medición y seguimiento.....	64
11. Conclusiones	67
12. Recomendaciones	68
13. Referencias Bibliográficas	69

Lista de Tablas

Tabla 1. Las diez principales escuelas de la estrategia.	20
Tabla 2. Fases del proyecto y procesamiento de información.	30
Tabla 3. Tiempo de traslado, tipo de transporte, distancia en kilómetros desde el municipio hacía otros municipios.....	34
Tabla 4. Distancia en kilómetros desde el municipio hacia las veredas.	34
Tabla 5. Producción por principales cultivos en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	35
Tabla 6. Registros Vigentes por Sector económico para el año 2018 Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca.	36
Tabla 7. Número de establecimientos educativos en la zona urbana y rural del municipio.	37
Tabla 8. Estudiantes matriculados por sector y nivel en el municipio año 2016 - 2017.....	37
Tabla 9. Especializaciones UNIVALLE año 2016-2017.....	38
Tabla 10. Nivel de desempleo municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	39
Tabla 11. Población por pertenencia étnica de Caicedonia Valle del Cauca 2015.	40
Tabla 12. Suscripción a internet por operador año 2015 – 2016	41
Tabla 13. Análisis de la competencia.....	43
Tabla 14. Resultados entrevista mediante lista de chequeo.	44
Tabla 15. Nivel de cumplimiento e incumplimiento por factores de análisis interno.....	45
Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.	52
Tabla 17. Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI.....	53
Tabla 18. Matriz DOFA.....	54
Tabla 19. Plan de acción estrategias formuladas.	59
Tabla 20. Funciones gerente.	63
Tabla 21. Funciones Viveristas.....	63
Tabla 22. Función personal ocasional.....	64
Tabla 23. Funciones área contable.....	64
Tabla 24. Indicadores de medición y control.	65

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Principales problemáticas Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.	10
Ilustración 2. Determinantes de la Ventaja Competitiva.	15
Ilustración 3. Proceso de un plan estratégico.	18
Ilustración 4. Ubicación geográfica municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	27
Ilustración 5. Estudiantes graduados UNIVALLE.	38
Ilustración 6. Análisis del Sector.	42
Ilustración 7. Nivel de cumplimiento e incumplimiento de los factores internos.	48
Ilustración 8. Calificación por aspectos del servicio.	49
Ilustración 9. Frecuencia con la que adquiere los productos de la empresa.	50
Ilustración 10. Criterio de decisión de compra	50
Ilustración 11. Cómo considera los precios de la empresa.	51
Ilustración 12. Mapa estratégico Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.	57
Ilustración 13. Organigrama.	62

Resumen

En escenarios de acceso al conocimiento empresarial se hace indispensable alcanzar altos niveles de competitividad, Innovando y realizando acciones que nos permitan la permanencia en el mercado. Estableciendo metodologías de alto impacto que nos conlleven a resultados eficaces y eficientes, como lo son el análisis de mercado y el plan estratégico. Estos métodos administrativos nos garantizaran evaluar variables en todos los tiempos, tomando las decisiones correctas y logrando las metas propuestas, generando utilidades y consolidando la estabilidad.

En consecuencia, analizando el mercado y realizando un plan estratégico permitirá llevar la empresa a altos niveles de competitividad, Pues es por medio de estas metodologías que logramos evaluar, formular e implementar planes de acción con cronogramas concretos, optimizando los recursos en los tiempos estipulados generando mejora de procesos en el corto, mediano y largo plazo, procedimientos esenciales que conllevan a la consolidación en el mercado.

Es por esta razón que se toma la decisión de diseñar un plan estratégico para el vivero frutales del paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, ya que aunque tenga un alto nivel de reconocimiento en el mercado, debido a la fuerte competitividad que existe en el sector, se hace necesario organizar ciertos aspectos relacionados con la planeación estratégica y de esta manera conseguir los resultados de calidad, siendo un elemento clave para atraer a los clientes, maximizar el posicionamiento y así se ampliaría la seguridad financiera.

El desarrollo de esta investigación es de tipo descriptiva, permitirá ejecutar una definición de la empresa, reconocer sus fortalezas, debilidades y establecer su competencia. En definitiva, se formulará el plan de acción para la consolidación del mejoramiento continuo del vivero frutales del paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca y por ende los parámetros adecuados para desarrollar un seguimiento al plan mencionado.

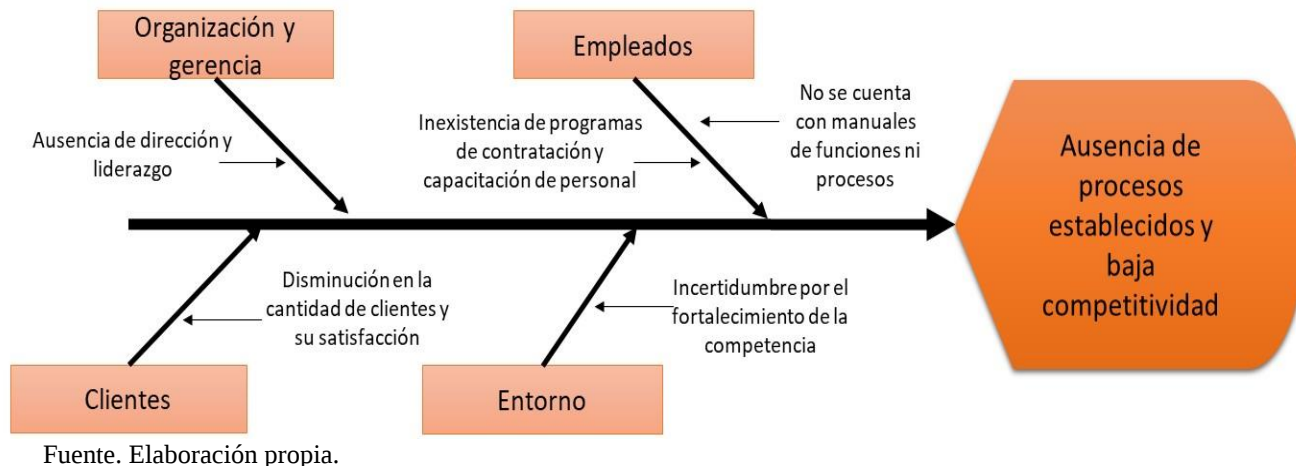
1. Descripción y análisis del problema

La habilidad del mercado y la consolidación de las asociaciones del sector se hace cada vez más pronunciado, si no se toman las decisiones administrativas adecuadas probablemente se desaparezcan del mercado y es precisamente por esto que los encargados de direccionar la empresa deben de realizar acciones, planes y estrategias en toda la trazabilidad del proceso y en cada uno de los niveles tanto operativos, técnicos y estratégicos. Estableciendo la caracterización de funciones, minimizando los costos de producción, motivando el talento humano y establecer clientes potenciales que nos conlleven a una competitividad permanente, pues de esta manera se logrará evaluar cada actividad en cada sector, tomando las decisiones del mejoramiento continuo a partir de la reestructuración del direccionamiento estratégico siendo fundamental para aumentar utilidad y generar la permanencia en el mercado.

Actualmente, la gerencia de Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia Valle del Cauca, no aplica de manera adecuada los parámetros que delimitan la planeación estratégica, es decir, que no se establecen planes que permitan alcanzar los objetivos con mayor claridad, presentando falencias en las áreas administrativas, comercial y de mercado, no teniendo formalizados los diferentes procesos, no realizando análisis sobre la empresa y desconociendo su situación frente a la competencia y a las necesidades existentes.

En la ilustración 1, se muestran las principales problemáticas de la empresa, lo cual desencadena una baja competitividad y poniendo en peligro la organización en cuanto a su permanencia.

Ilustración 1. Principales problemáticas Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.



Por último, la implementación del plan estratégico en el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, tendrá como finalidad reafirmar su posicionamiento en el sector donde se participa. Por tanto, se desarrolló un diagnóstico que conlleva al punto de referencia para formular estrategias y acciones que deben de ser referenciadas en un determinado lapso de tiempo donde se permite que se maximice la continua competencia.

1.1. Formulación del problema

¿Cómo formular un Plan Estratégico en el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia para el periodo 2020 - 2025, que le permita mejorar y fortalecer sus procesos?

2. Justificación del problema

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, es fundamental que los directivos del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, tomen en cuenta la importancia de formular un plan estratégico que permita visualizar las debilidades de la empresa, así como sus amenazas, fortalezas y oportunidades, los cuales se constituyen en factores clave para asegurar la permanencia de la organización, mejorando sus procesos y siendo más competitivos.

En consecuencia, el desarrollo de este proyecto, es de gran importancia para la formación profesional y la academia, debido a que se aplican conocimientos adquiridos por medio de las diferentes áreas del conocimiento, proponiendo herramientas para la realización del diagnóstico y análisis de la información y proponiendo un plan de acción que permita la ejecución de las estrategias formuladas.

De este modo, se decide formular un plan estratégico en el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle de Cauca que permita dar respuesta a los siguientes interrogantes. ¿Dónde se está? ¿Cómo mejorar? Y ¿Qué metas se desean alcanzar?, es decir, que reconozca la posición actual de la organización y por ende la formulación de estrategias que impliquen el fortalecimiento competitivo de la empresa, mejorando su desempeño y evitando su desaparición del mercado.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Formular un plan estratégico en el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca para el periodo 2020-2025, con el fin de mejorar y fortalecer sus procesos.

3.2. Objetivos Específicos

- Recopilar información sobre el macro y micro ambiente de la empresa Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.
- Realizar el diagnóstico mediante el establecimiento de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, mediante matrices de análisis.
- Formular un plan de acción con las estrategias necesarias basadas en el diagnóstico realizado a Vivero Frutales del Paraíso
- Establecer indicadores de medición y seguimiento para el plan de acción formulado para la empresa Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca

4. Alcances de la propuesta

En este proyecto se busca establecer el plan estratégico del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en el municipio de Caicedonia Valle, orientándolo hacia altos niveles de competitividad mediante la mejora continua de procesos, a partir de un diagnóstico de las características empresariales por medio de la matriz DOFA, establecer las competencias más representativas, también de esta manera identificar los costos de producción y diseñar un plan de acción y estrategias durante el tiempo de la investigación con el objetivo de obtener el título de administradora de empresas.

5. Marco referencial

5.1. Marco Conceptual

Análisis externo. De acuerdo con Fred R., (2008), el análisis externo se orienta a identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una empresa, por medio de ella, se saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas. Dicho análisis se clasifica en cinco amplias categorías: 1. Análisis fuerzas económicas, 2. Análisis fuerzas sociales, 3. Análisis fuerzas políticas, 4. Análisis fuerzas tecnológicas y 5. Análisis de fuerzas competitivas. Se pretende identificar las condiciones que acrecientan las oportunidades representadas en el Vivero Frutales del Paraíso ubicado en Caicedonia Valle del Cauca.

Análisis interno. Según Fred R., (2008) este aspecto se enfoca en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales del negocio, incluidas las de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como los sistemas de información gerencial.

Análisis PEST. Es una herramienta de análisis externo, mediante la cual se identifican los factores del entorno general que van a afectar a las empresas, se debe aplicar antes de elaborar la matriz DOFA. Sus siglas hacen referencia a los factores “Político, Económico, Social y Tecnológico” (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

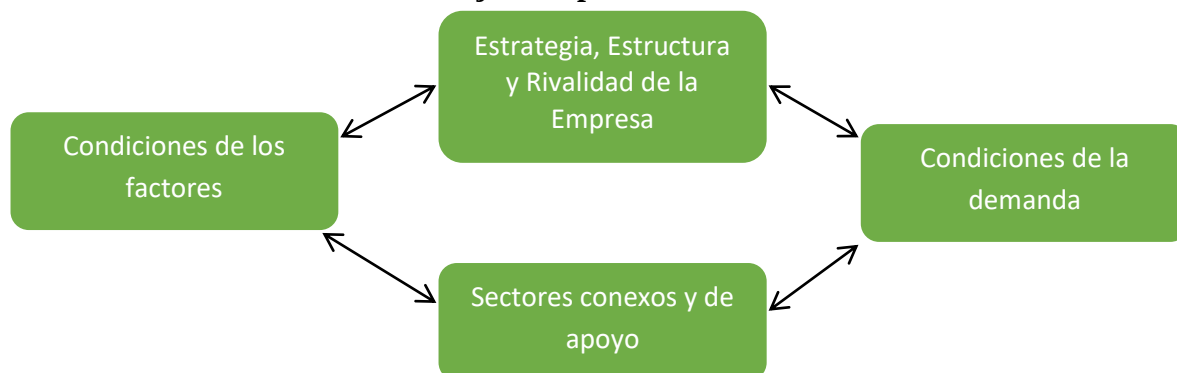
Es aquí entonces donde se examinará las áreas de la empresa describiendo los procesos para llevar a cabo una evaluación interna. Se analiza todo el componente estratégico de la empresa.

Diamante competitivo. El diamante de Porter (1991) es un sistema mutuamente autorreforzante, puesto que el efecto de un elemento o factor depende del estado de los otros. El diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, puesto que se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

Según Michael Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Ilustración 2. Determinantes de la Ventaja Competitiva.



Fuente. Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones

Condiciones de los factores. La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

Condiciones de la demanda. La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

Sectores afines y de apoyo. La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

Estrategia. Mintzberg, (1993) establece que en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a su vez establece la secuencia lógica o coherentes de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Matriz FODA. Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier empresa en un momento determinado del tiempo. Ésta permite elaborar un cuadro de la situación actual de la organización y un diagnostico preciso sobre la misma en lo que respecta a sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Por tanto, esta herramienta

Matriz MEFE. Fred R., (2008) establece la evaluación de los factores internos, de donde surge La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) resume y evalúa la información de los entornos de la organización, en este aspecto, y para el desarrollo del presente proyecto, se tienen en cuenta el factor político, económico, social y tecnológico.

Matriz MEFE. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), suele ser el resultado del desarrollo de un proceso de auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades existentes dentro de todas las áreas de la empresa, para el desarrollo de este proyecto, se tienen en cuenta factores internos como: Direccionamiento Estratégico, Mercadeo y Ventas, Participación en el Mercado, Gestión de la Calidad, Estructura Organizacional y Talento Humano (Fred R., 2008).

Matriz del Perfil Competitivo MPC. Esta herramienta se utiliza para identificar los principales competidores de la empresa, y así, establecer sus fortalezas y debilidades, mostrando la posición estratégica de la empresa con respecto a la competencia, en este caso, se tienen factores relevantes para la organización como son: El producto, los clientes, la trayectoria en el mercado, el número de empleados, el uso de la tecnología, el sistema de contratación y el uso de la publicidad (Fred R., 2008).

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Planeación Estratégica

De acuerdo con Chiavenato (2006), la Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar

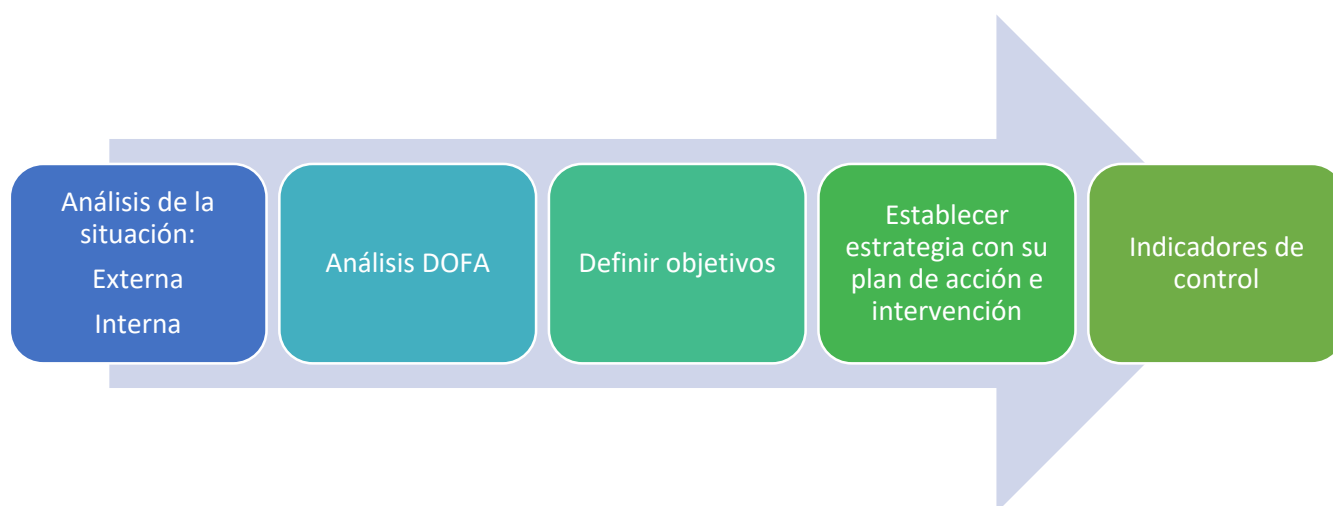
el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Se debe de identificar las capacidades operacionales, de mercado, financieras y técnicas, que conlleven a concretar la planeación estratégica y los procesos misionales del vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en Caicedonia Valle.

5.2.2 Proceso de la planeación estratégica.

Normalmente se siguen los mismos pasos en cualquier tipo de planeación, algunos de los pasos prácticos se nombran en la ilustración 3:

Ilustración 3. Proceso de un plan estratégico.



Fuente. El Plan Estratégico en la práctica (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

En cuanto al proceso que sigue un plan estratégico Johnson, Scholes, & Whittington, (2008) y Wheelen & Hunger, (2007) establecen:

- **Análisis de la situación externa.** Análisis de las oportunidades relacionadas con el entorno agro industrial, las condiciones de mercado, la competitividad del sector económico y sus amenazas del vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en Caicedonia Valle.
- **Análisis de la situación interna.** Análisis de las condiciones de ubicación, terrero, capacidad financiera, operativa, tecnológica de investigación del vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en Caicedonia Valle.
- **Análisis DOFA.** Se trata de establecer las debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa, sintetizándolas y organizándolas por medio de una clasificación que mida su impacto en la organización.
- **Definir objetivos.** Son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización.
- **Establecer estrategias con su plan de acción.** La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (DOFA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.
- **Indicadores de control.** Es importante realizar seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos. La evaluación y el control del rendimiento completa el modelo de administración estratégica. Con base en los resultados de desempeño, la administración podría descubrir que necesita realizar ajustes en la formulación de su estrategia, en la implementación de ésta o en ambas y sus capacidades organizacionales y de mercado.

5.2.3 Las diez (10) principales escuelas de la estrategia que plantea Mintzberg.

De acuerdo Mintzberg (1993), con en el nuevo entorno competitivo, los directivos organizacionales deben pensar y actuar estratégicamente:

Tabla 1. Las diez principales escuelas de la estrategia.

Escuela	Descripción
Escuela de diseño	Interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director.
Escuela de planificación	La estrategia es vista como un proceso formal. Se formaliza la perspectiva de la escuela de diseño y considera la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.
Escuela de posicionamiento	La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.
Escuela empresarial	Es vista la estrategia como un proceso visionario. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.
Escuela cognoscitiva	La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.
Escuela de aprendizaje	La estrategia se convierte en un proceso emergente. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.
Escuela de poder	Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.
Escuela cultural	Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo.
Escuela ambiental	Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno.
Escuela de configuración	En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones

Fuente. Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico, (2008)

5.3 Marco histórico

6.3.1 Historia de la empresa.

Frutales del Paraíso de Caicedonia ubicado en la calle 14 N. 10-36. Nace hace 5 años a partir de una iniciativa empresarial, Gerardo Antonio Vega Calle quien es su propietario, pasando de ser empleado a auto empleado y luego dueño o empresario. Esta historia fue del fruto de la lealtad y la gratitud que tuvo el señor Evelio Salinas propietario del vivero vive Caicedonia, quien fue la persona que le brindo el conocimiento técnico y logístico, siendo parte fundamental en la principal labor que tiene la producción de árboles que es la enjertación aguacate y cítricos, al tener esta formación el señor Evelio Salinas le da la confianza a Gerardo Antonio Vega Calle para que no solo sea su empleado si no que lo motiva ofreciéndole la oportunidad de ser socio.

En el 2014 surge la oportunidad económica para el señor Gerardo Antonio Vega Calle en tener su propio vivero. Es así donde en dialogo con su señora esposa el recibe su apoyo tanto como emocional y económico, donde se ahorró una suma de 10.000.000 siendo producto de su trabajo, es decir de su antiguo empleo en vive Caicedonia.

En febrero del 2014 el señor Gerardo Antonio Vega Calle consolida la decisión y comienza a trabajar en su propio vivero el cual lleva como nombre Frutales del Paraíso de Caicedonia, el propietario Gerardo Antonio Vega Calle expresa la idea de darle el nombre su vivero de tal forma que él se describe como una persona que siempre ha vivido en el municipio de Caicedonia valle, municipio que le ha dado todo, desde su vida, sus estudios, su familia, su gran amigo Evelio Salinas y su gran oportunidad de empleo, obteniendo como opción de darle el reconocimiento y el nombre de vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia. Siendo así, comienza comercializando un total de 5000 mil árboles de aguacate para ese año, contando también con 2 colaboradores, realizando sus ventas en los municipios más cercanos.

Para el año 2015 y 2016 el vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ya comienza a producir un total de 10.000 mil árboles y contando con 4 colaboradores, acreditando su empresa por la credibilidad y su calidad del producto lo cual genero más ingresos y más empleos.

Desde el año 2017 y en la actualidad su empresa se continúa fortaleciendo, contando con 10 colaboradores y vendiendo entre 30 y 40 mil árboles anuales, tecnificando cada vez más su proceso, incrementando sus ingresos, generando así más empleos y lo más valioso obteniendo su registro ICA, registro que le permite vender su producto a otros departamentos como lo es Quindío, Caldas, Antioquia, Risaralda y Tolima, generando a sus demandantes aspectos tan esenciales como lo es la trazabilidad, la inocuidad y lo más importante su calidad, Garantizando la confianza a sus clientes.

6. Antecedentes o estado del arte

Se han realizado numerosas investigaciones sobre la Planeación Estratégica tanto a nivel mundial como nacional y regional en empresas similares a la mencionada. Experiencias que son importantes resaltar a continuación:

6.1 Nivel internacional.

6.1.1 Análisis y propuesta de mejora de un Vivero de Planta Ornamental en Albal, Valencia España (2014)

En su trabajo, Paredes Chilet, (2014) plantea la necesidad de mejora de una empresa familiar, situada en Albal y dedicada a la producción y distribución de planta ornamental. La situación económica por la que atraviesa el estado español en aquella época, obliga a las empresas a realizar una profunda revisión de su estructura, tanto a nivel de costes, como de ingresos. Tanto la acusada disminución de ventas, como el gran aumento de los impagos, obliga a las empresas a buscar nuevas alternativas para obtener ingresos.

En primer lugar se ha realizado un análisis del sector en el cual interactúa esta empresa, estudiando los antecedentes del sector y las cifras más significativas del mismo, tanto a nivel nacional como autonómico.

Posteriormente se ha realizado un estudio tanto del Macroentorno como del Microentorno, analizando factores políticos, legales, institucionales. Será necesario también realizar un análisis de la competencia en el sector.

Por último se analiza e intenta mejorar cada una de las áreas que forman parte de una empresa, haciendo especial hincapié en el área de operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas.

6.2 Nivel nacional

7.2.1 Elaboración de la planeación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa Sauzalito Ltda., Sogamoso (2017)

Molina Valencia, Barrera, & Riveros Gamma, (2017) en su proyecto aportan a a la demostración, constante y exhaustiva que los analistas administrativos a lo largo de los años se han esforzado en concretar, la importancia de los instrumentos de gestión como la Planificación Estratégica (PE) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramientas idóneas que permiten mejorar la calidad en las organizaciones, cuando estas se aplican en todas las dependencias y son implantadas bajo los preceptos de igualdad, mejoramiento continuo y estrategia. Como se conoce, la planeación estratégica, formula misión, visión, objetivos, políticas y estrategias en la organización, informando sobre el desarrollo del concepto de plan estratégico y de a aplicación de la herramienta de control el cuadro de mando integral. Este último permite al administrador contemplar a él plan estratégico como algo sencillo de comunicar y medir.

Por tanto, en dicho proyecto se realiza una propuesta para gestionar la aplicación de la planeación estratégica en la empresa El Sauzalito Ltda, mediante el diagnóstico de la situación interna y externa de la organización, además de la aplicación de diferentes matices formuladas después de acudir a fuentes de información primarias (entrevistas, encuestas y observación directa) y secundarias (libros, artículos y similares), para implantar el cuadro de mando integral; y así intentar abarcar todas las actividades del diseño, iniciando con la definición de objetivos, la

selección de los indicadores, pasando por la edificación de la propuesta de misión, visión y organigrama, además del manual de funciones, con la finalidad no solo de mejorar la calidad del servicio sino poder medirla.

6.3 Anivel regional

7.3.1 Formulaciónde un plan estratégico en la empresa “ Vivero el Rosal” del municipio de Tuluá Valle (2015)

Duque Arbeláez & Rojas Agudelo (2015), diseñan un Plan Estratégico para el Vivero el Rosal del municipio de Tuluá – Valle, que, aunque tenía un fuerte reconocimiento en el mercado, debido a la alta competitividad que existe en el sector, se hizo necesario reajustar ciertos aspectos relacionados con la planeación estratégica, pues sólo de esta manera se consigue que cada vez su funcionamiento se delimite en la eficiencia y calidad, que son dos elementos claves para lograr cautivar la mente de los clientes, maximizar el posicionamiento y así, mejorar la estabilidad financiera.

Para lo anterior se realizó una investigación de tipo descriptiva, permitiendo realizar una caracterización de la empresa, reconocer sus puntos fuertes y débiles, identificar la competencia. Por último, se formuló el plan de acción para la consolidación del mejoramiento continuo del vivero y por ende los parámetros adecuados para desarrollar un seguimiento del mencionado plan. Lo que permita, que cada vez se dé un debido cumplimiento a la misión, visión y objetivos estratégicos planteados para la organización objeto de estudio.

7. Diseño metodológico

7.1 Tipo de estudio

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), algunas veces una investigación puede caracterizarse como básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente en sólo una como tal. Esto es, aunque un estudio sea en esencia exploratorio contendrá elementos descriptivos.

Tomando como base lo anterior el tipo de investigación a utilizar en el desarrollo del presente proyecto, se caracteriza en su mayor parte por factores *descriptivos* como lo son: Observar y describir lo que se observa en el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia para poder realizar un análisis de las diferentes situaciones y con base en ello hallar soluciones mediante la formulación del Plan Estratégico.

Además, se utiliza el tipo de estudio exploratorio, cuya finalidad es encontrar suficiente información sobre el problema planteado. Las herramientas a utilizar son las entrevistas y listas de chequeo.

7.2 Área de Estudio

El Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia se encuentra ubicado en la calle 14 N. 10-36 del municipio de Caicedonia Valle del Cauca, el cual tiene una temperatura promedio de 23° Centígrados, una altura promedio de 1.100 metros sobre el nivel del mar y posee una extensión de 219 kilómetros cuadrados, de los cuales corresponden 149 kilómetros a piso térmico medio y 70 kilómetros a piso térmico frío.

Caicedonia es llamada también "Ciudad Centinela del Valle" y catalogada por sus habitantes como "El mejor vivero del mundo".

Ilustración 4. Ubicación geográfica municipio de Caicedonia Valle del Cauca.



Fuente. Alcaldía Municipal de Caicedonia Valle del Cauca (2019)

Cuenta con tres parroquias católicas: Nuestra Señora del Carmen, San Judas Tadeo, Santísima Trinidad y el Santuario Santa María Madre de Dios localizado en la vereda de Montegrande.

Cuenta con los siguientes barrios: El Carmen, El Recreo, Fundadores, Gutiérrez y Arango, Kennedy, La Camelia, La Ciudadela, La Gerencia, Las Américas, Las Carmelitas, Lleras, María Inmaculada, Obrero, Valle del Cauca, Zúñiga, La Guyana, María Mercedes, El Rosal, La Isabela, El Progreso y los sub-sectores El Cobipo y La Ceiba.

Cuenta con las siguientes veredas: Aures, Barragán, Bolivia, Burila, Campo Azul, Dabeiva, El Bosque, El Brillante, El Crucero, El Frontino, El Paraíso, El Salado, La Delfina, La Leona, La Pava, La Rivera, La Suiza, Limones, Montegrande, Puerto Rico, Quince Letras, Risaralda, Samaria y San Gerardo.

Caicedonia hace parte de los municipios del Paisaje Cultural Cafetero, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 2011. (Alcaldía Municipal de Caicedonia Valle del Cauca, 2019)

7.3 Decisión Muestral

Actualmente Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia cuenta con seis (6) clientes externos y diez (10) empleados distribuidos así: 1 gerente, 1 administrador operativo, 1 contador, 1 insertados y 6 trabajadores de labores culturales.

Para la recopilación de información interna, se realizó una entrevista con lista de chequeo al gerente de la empresa y para la externa, se realizó una encuesta a todos los clientes.

7.4 Métodos de investigación

El método de investigación a utilizar es el inductivo, partiendo de iniciar un diagnostico basado en la observación y recolección de información, esto con el fin de llegar a unas conclusiones específicas que propongan soluciones al problema de estudio.

7.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

7.5.1 Fuentes de información.

Para el desarrollo del presente proyecto es fundamental hacer uso tanto de las fuentes de información primarias como secundarias, a continuación, se explican:

- **Fuentes primarias.** Puesto que el objeto de estudio y análisis del presente proyecto es la empresa Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ésta constituye entonces la fuente de información directa, de la cual se recopilarán los datos necesarios para dar desarrollo a los objetivos del proyecto.

- **Fuentes secundarias.** Se buscará información bibliográfica de apoyo de entidades, análisis y estudios relacionados con el tema del proyecto, es decir: Biblioteca de la Universidad del Valle sede Caicedonia. Bibliotecas digitales, alcaldía municipal mediante planeación municipal, Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, entre otros.

7.5.2 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos para la recolección de información a utilizar son:

- **Entrevista.** Se realizará una entrevista tanto al gerente como al administrador operativo con el fin de conocer desde su perspectiva la situación actual de la empresa.
- **Encuesta.** La encuesta se encontrará dirigida al resto del personal de la organización, contador, insertados y trabajadores culturales, ello con el fin de entender su perspectiva sobre la empresa y corroborar o verificar la información suministrada por la alta gerencia.
- **Observación.** Mediante este instrumento se buscará de recopilar información mediante el análisis de las situaciones internas y externas que afectan a la empresa.

7.6 Procedimiento para la obtención y análisis de datos

En la tabla 2 se presentan las fases del proyecto y las herramientas a utilizar en cada una para la recopilación y procesamiento de la información.

Tabla 2. Fases del proyecto y procesamiento de información.

Fases del proyecto	Herramienta a utilizar
Recopilación de información: Diagnosticar las características empresariales por medio de la matriz DOFA del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Entrevista Encuesta Observación
Procesamiento de información y diagnóstico. Establecer las competencias más representativas para el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Tabulación de datos mediante software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Graficación de la información mediante Excel. Aplicación de matrices de análisis internos y externos.
Propuesta de mejora: Diseñar un plan de acción y estrategias que orienten hacia un mejoramiento continuo del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.	Formulación de estrategias con sus correspondientes actividades y medidores de desempeño de acuerdo a las falencias analizadas.

Fuente. Elaboración propia.

8. Desarrollo de los objetivos

8.1 Información sobre el macro y el micro ambiente del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicado en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

8.1.1 Análisis del Macroambiente.

Análisis factores externo PEST. Con el fin de recopilar información sobre el ambiente externo de la empresa, se emplea el análisis de los factores: Político, Económico, Social y Tecnológico que a continuación se establecen:

- **Factor político**

En el plano político, desde el gobierno nacional, se han establecido estrategias para apoyar diferentes emprendimientos, a nivel nacional, por ejemplo, el Fondo Emprender que busca apoyar diferentes emprendimientos en distintos sectores y a nivel regional, estrategias departamentales expedidas desde la gobernación del Valle del Cauca, como por ejemplo Valle INN que busca apoyar no sólo a nuevos emprendedores sino también a empresas establecidas que aseguren un mínimo de empleos formales generados.

A nivel nacional en diciembre del año 2018 el presidente Iván Duque firmó la Ley de Financiamiento que entró en vigencia a partir del primero de enero de 2019. Es importante recordar que esta Ley será acompañada por una serie de reformas al gasto público, anunciadas, dado que se busca cumplir con la meta de ajuste de \$14 billones para este año. También incluye la tarifa del 1% del Impuesto al Patrimonio para 2019, 2020 y 2021 sin derecho a deducción sobre el impuesto de renta, así como crea el nuevo impuesto de normalización tributaria, complementario al impuesto sobre la renta y al patrimonio, para contribuyentes que tengan activos omitidos o pasivos inexistentes, a pagar el 25 de septiembre de 2019 con una tarifa del 13%.

En Colombia existe una ley nacional que busca fomentar la cultura del emprendimiento. Esta, identificada como la ley 1014 de 2006, pretende promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y hacer de ellos personas capacitadas para innovar y generar bienes servicios dirigidos a formar competencias empresariales.

La Ley del Emprendimiento se rige por varios principios de formación integral del ser humano: fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo, reconocimiento de responsabilidades y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional.

- **Factor Económico.**

De acuerdo con la Asociación Colombiana de Viveristas (Colviveros, 2018), luego de caracterizar un sector del que viven no menos de 250.000 familias y reportan ventas calculadas en 150.000 millones de pesos anuales, el viverismo apunta a poner en marcha mejoras en producción, productividad y comercio. Así mismo, se indicó que este subsector se encuentra compuesto principalmente por un modelo de producción de economía familiar campesina, que necesita de un ‘empujón’ para profesionalizarse y alcanzar una nueva escala en el país, en capacidad de generarles a los productores un mejor retorno por su trabajo.

En cuanto a las exportaciones del sector, se estableció que se espera que al cierre de este año se logren ventas externas por más de 20 millones de dólares, representados en plantas vivas, esquejes y follajes.

En cuanto a nivel regional y local, se tienen en cuenta que Caicedonia es un municipio ubicado en el norte del Departamento del Valle del Cauca, un departamento privilegiado, por su topografía en su gran mayoría plana, sus tierras son mecanizables, de una gran fertilidad, propias para la agricultura a gran escala, con un importante desarrollo agroindustrial orientado

principalmente hacia la producción de azúcar, mieles para las industrias de licores del país y la producción de etanol, usado como combustible del parque automotor nacional, dotado de las mejores vías de comunicación del país, con el principal puerto sobre el pacífico y con cuatro importantes aeropuertos.

El Municipio de Caicedonia está atravesado de occidente a oriente por una carretera central de primer orden. El área municipal esta surcada por una intensa red de carretera secundaria, generalmente en sentido norte-sur, hay vías menores con sentido oeste, que conectan entre sí a todos los núcleos rurales del municipio y a estos con el área urbana., el Tolima, Bogotá y el oriente del país.

Centra su sistema vial en el eje norte - sur que hace parte de la carretera Panamericana y recorre el área plana de su territorio con bifurcaciones hacia Buenaventura, en el litoral Pacífico, y varios ramales que comunican al departamento con Bogotá D.C, Armenia, Ibagué, Neiva, Pereira, Medellín y Popayán; todos los municipios se comunican por carretera con las ciudades principales del Departamento, con el área integrada de Cali y las ciudades más importantes del país. Para llegar a Cali desde la cabecera municipal del municipio de Caicedonia hay aproximadamente 4 horas y se estima que desde algunas veredas puede haber aproximadamente 7 horas hasta Cali. Sin embargo, solo se necesitan 45 minutos para llegar a Armenia capital del Quindío. En cuanto a vías y transportes el Municipio de Caicedonia cuenta con carreteras pavimentadas, carreteras sin pavimentar y vía Férrea.

Tabla 3. Tiempo de traslado, tipo de transporte, distancia en kilómetros desde el municipio hacia otros municipios.

Municipio	Municipio Vecino	Distancia en Kilómetros entre el Caicedonia y otro municipio	Tipo de transporte entre el Caicedonia y el otro Municipio	Tiempo estimado	
				horas	minutos
Caicedonia	Cali	170	Terrestre	4	
Caicedonia	Tulua	76,7	Terrestre	1	41
Caicedonia	Sevilla	19,3	Terrestre	0	39
Caicedonia	Zarzal	64,3	Terrestre	1	6
Caicedonia	Armenia	38,2	Terrestre	0	45

Fuente. Gobernación del Valle (2016)

En cuanto a nivel local en la tabla 4, se muestran las veredas del municipio de Caicedonia y las distancias recorridas desde el caso urbano hacia las zonas veredales.

Tabla 4. Distancia en kilómetros desde el municipio hacia las veredas.

Veredas	Distancia en Kilómetros desde Caicedonia a las veredas	Tipo de transporte desde Caicedonia a las veredas
El Paraiso	33,1	Terrestre
Quince Letras	28,2	Terrestre
Aures	24,4	Terrestre
Puerto Rico	22,2	Terrestre
Bolivia	17,1	Terrestre
Campo Azul	17	Terrestre
La Pava	15,2	Terrestre
Samaria	15	Terrestre
San Gerardo	13,4	Terrestre
Montegrande	13,3	Terrestre
El frontino	12,6	Terrestre
La leona	9,1	Terrestre
Risaralda	9,1	Terrestre
La Suiza	8,3	Terrestre
Burila	8	Terrestre
Limones	7,1	Terrestre
El Salado	7	Terrestre
El Crucero	5,9	Terrestre
El Bosque	5,5	Terrestre
La Delfina	4	Terrestre
Barragan	3,4	Terrestre
La Rivera	3	Terrestre
El Brillante	1	Terrestre
Dabeiba	sd	Terrestre
La Cristalina	sd	Terrestre
San Isidro	sd	Terrestre

Fuente. Gobernación del Valle (2016)

Es importante resaltar la agricultura como una de las principales actividades económicas del municipio, en la tabla 5 se muestran los principales cultivos que se presentan en el municipio, donde la producción obtenida en aguacate para el año 2017 fue de 4.368 toneladas

Tabla 5. Producción por principales cultivos en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Cultivos Permanentes		Área Sembrada 31 Dic. 2016(Ha)	Rendimiento T/Ha	Producción obtenida (T)
1	Aguacate	314	14	4.368
		7	0	
2	Banano	352	15	4.875
		91	10	840
3	Cacao			
		47	4	52
4	Café	890	1	937
		3.684	1	3.636
5	Caña azucarera	125	120	15.000
6	Caña panelera	22	6	102
7	Cítricos	1.976	25	48.725
8	Guanábana	80	4	336
9	Plátano	140	22	2.970
		2.659	9	23.544

Fuente. Anuario Estadístico: Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

Al realizar el análisis por la clasificación industrial internacionales uniforme CIIU de todos los registros vigentes se establece que la mayor parte de registros se concentran en la Sección “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, más precisamente en las actividades de la división de códigos CIIU “Comercio al por menor”, seguidamente del sector “Alojamiento y servicios de comidas”.

Tabla 6. Registros Vigentes por Sector económico para el año 2018 Caicedonia y Sevilla Valle del Cauca.

SECTOR	
A. Agricultura, Ganadería, Caza, silvicultura y pesca	60
B. Explotación de minas y canteras	1
C. Industrias manufactureras	131
D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2
E. Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales	6
F. Construcción	20
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos	948
H. Transporte y almacenamiento.	20
I. Alojamiento y servicios de comida	248
J. Información y comunicaciones.	34
K. Actividades financieras y de seguro	5
L. Actividades inmobiliarias	12
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	45
N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	37
O. Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación	3
P. Educación	5
Q. Actividades de atención a la salud humana y de asistencia social.	18
R. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	29
S. Otras actividades de servicios	103
TOTAL	1727

Fuente. Registro Público Cámara de Comercio de Sevilla y Caicedonia Valle del Cauca.

- **Factor Social.**

De acuerdo a la información presentada por el DANE, en información preliminar del censo llevado a cabo en el año 2018, en Colombia hay 48.258.494 personas, de las cuales, el 51,2% son mujeres y 48,8% son hombres. De otro lado, el 22,6% de la población es menor de 14 años, el 68,2% tienen entre 15 y 65 años y el 9,1% son mayores de 65 años. En el Valle del Cauca la cifra poblacional asciende a 3.789.874 personas. En cuanto a Caicedonia Valle del Cauca y de acuerdo con este último censo, la población es de 26.357 habitantes.

Educación. Dentro del factor educación se tienen en cuenta aspectos como el número de establecimientos educativos, los estudiantes matriculados por sector, y el nivel de especialización o profesionalización de la población.

Tabla 7. Número de establecimientos educativos en la zona urbana y rural del municipio.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO		UBICACIÓN	
		URBANA	RURAL
Instituciones Educativas Oficiales	6	3	3
Instituciones Educativas Privadas	3	3	0
Instituciones de Educación Superior	1	1	0

Fuente. Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

De acuerdo con la tabla 7, en el municipio existen en total 10 establecimientos educativos, 6 de ellos corresponden a instituciones educativas oficiales, 3 con presencia en la zona urbana y 3 en la zona rural, existen 3 instituciones educativas de carácter privada, todas ubicadas en la zona urbana y existen 1 establecimiento de educación superior ubicado también en la zona urbana del municipio.

Tabla 8. Estudiantes matriculados por sector y nivel en el municipio año 2016 - 2017

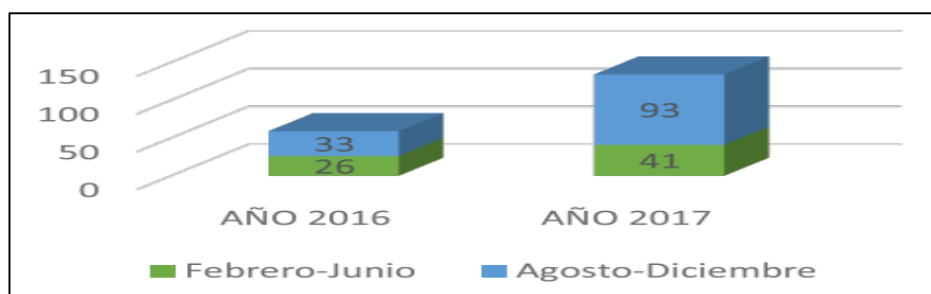
MATRICULA POR SECTOR/NIVELES/ZONA 2016							MATRICULA POR SECTOR/NIVELES/ZONA 2017						
CAICEDONIA	URBANA			RURAL			CAICEDONIA	URBANA			RURAL		
NIVEL	Oficial	Privada	TOTAL	Oficial	Privada	TOTAL	NIVEL	Oficial	Privada	TOTAL	Oficial	Privada	TOTAL
Preescolar	210	83	293	67	0	67	Preescolar	270	59	329	45	0	45
Básica Primaria	1462	159	1621	473	0	473	Básica Primaria	1531	155	1686	248	0	248
Básica Secundaria	1091	0	1091	371	0	371	Básica Secundaria	1298	0	1298	189	0	189
Media	410	0	410	62	0	62	Media	457	0	457	33	0	33

Fuente. Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017)

En cuanto el comparativo de estudiantes matriculados por sector entre los años 2016 y 2017, se denota un aumento en la matrícula de estudiantes de la zona urbana en el año 2017 con respecto al 2016, pasando de un total de 3.415 estudiantes en este último año, a 3.770 en el año

siguiente. De otro lado en la zona rural se presenta el fenómeno contrario, donde se refleja una considerable disminución de estudiantes matriculados entre estos dos años, pasando de 973 estudiantes matriculados en el año 2016 a 515 estudiantes matriculados para el año 2017.

Ilustración 5. Estudiantes graduados UNIVALLE.



Fuente. Universidad del Valle sede Caicedonia (2017)

En la ilustración 5, se observa un aumento en los estudiantes graduados, pasando de un total de 59 estudiantes graduados en el año 2016 a 134 estudiantes graduados para el año 2017. Debe tenerse en cuenta que el dato del semestre Agosto- diciembre de 2017 no había terminado. En cuanto a estudiantes graduados se tomó el número de estudiantes que matricularon trabajo de grado.

Tabla 9. Especializaciones UNIVALLE año 2016-2017

PLAN	NUMERO DE ESTUDIANTES JUNIO 2016			NUMER DE ESTUDIANTES DICIEMBRE 2016			NUMERO DE ESTUDIANTES JUNIO 2017			NUMER DE ESTUDIANTES DICIEMBRE 2017		
	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTNA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA	JORNADA DIURNA	JORNADA NOCTURNA	JORNADA VESPERTINA
Licenciatura en Literatura			66			58			49			41
Contaduría Pública	35	156		34	134		59	109		53	104	
Administración de Empresas	68	115		85	99		58	113		71	99	
tecnología en Sistemas	46	30	38	38	28		32	47		52	32	
Tecnología Agroambiental	64		55	55			55			53		
Tecnología en Dirección de Empresas Turísticas		29			21			38			34	
Subtotales	213	330	66	212	282	58	204	307	49	229	269	41
Total Población	609			552			560			539		

Fuente. Universidad del Valle sede Caicedonia (2017)

Dentro de los programas de educación superior de la Universidad del Valle, se encuentran Administración de Empresas, Tecnología Agroambiental, contaduría Pública, entre otras, donde unos promedios de 1.000 estudiantes se matriculan anualmente.

Nivel de desempleo. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Sevilla, en Caicedonia hay una tasa del desempleo de alrededor del 14%, considerada muy alta para una ciudad pequeña, los empleos no son de la mejor calidad. El 81.40% de la población de la cabecera municipal se encuentra ubicada en los estratos 2 y 3, pertenece a la clase media y media baja.

Tabla 10. Nivel de desempleo municipio de Caicedonia Valle del Cauca.

Población Total	No.	%
	30.341	100
Población en edad entre los 20 – 64 años.	17.262	56.89
Empleados	14.845	42.89
Desempleados	2.417	14

Fuente. Oficina de planeación Municipal año 2012

Población por Pertenencia Étnica. La población del Municipio de Caicedonia tiene una representación del 1.90% (574 personas) de sus habitantes pertenecen a la etnia Afrodescendiente y el 0.10% (31 personas) a la población indígena y, el 98%(29.525 personas) no pertenecen a ninguna etnia lo que supone tiene que ver con la influencia que los municipios del Norte del Valle tienen con los departamentos del Eje Cafetero y del interior del país. (Camara de Comercio de Sevilla , 2018)

Tabla 11. Población por pertenencia étnica de Caicedonia Valle del Cauca 2015.

Municipio/Depto.	Pertenencia étnica	Total por pertenencia étnica	Porcentaje de la población pertenencia étnica
Caicedonia	Indígena	31	0,10%
	Rom (gitana)	0	0,00%
	Raizal del archipiélago de San Andrés y Providencia	2	0,00%
	Afrodescendiente	574	1,90%
	Ninguno de las anteriores	29525	98,00%

Fuente. Gobernación del Valle del Cauca 2015.

- **Factor Tecnológico.**

Las nuevas tecnologías pueden aportar al desarrollo económico de las empresas, de igual manera los métodos de comunicación y difusión de las organizaciones. De acuerdo con el DANE (2018), El módulo TIC de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM), investigó 7.542 empresas industriales manufactureras en el año 2017, las cuales se encontraban activas al momento de la encuesta.

En el año 2017, el 99,5% de las empresas usaba computador, el 99,5% utilizaba internet y el 72,4% tenía página o sitio web.

Los resultados del módulo TIC de la Encuesta Anual de Comercio (EAC) se refieren a 9.950 empresas que en 2017 se encontraban activas. En 2017, el 99,5% de las empresas usaba computador, 99,5% internet y el 57,5% tenía página o sitio web.

En cuanto a conexiones en el municipio de Caicedonia, como lo muestra la tabla 10, el año 2016 cerró con un total de 2685 hogares inscritos a redes de internet en el municipio de Caicedonia; teniendo un incremento de 140 hogares con respecto al mismo periodo del año 2015, que tuvo

2545 subscriptores. Esto puede inferir la tendencia hacia el crecimiento durante los próximos años. Además, cabe destacar que, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el Valle del Cauca es el tercer departamento con mayor acceso a internet, después de Bogotá y Medellín.

Tabla 12. Suscripción a internet por operador año 2015 – 2016

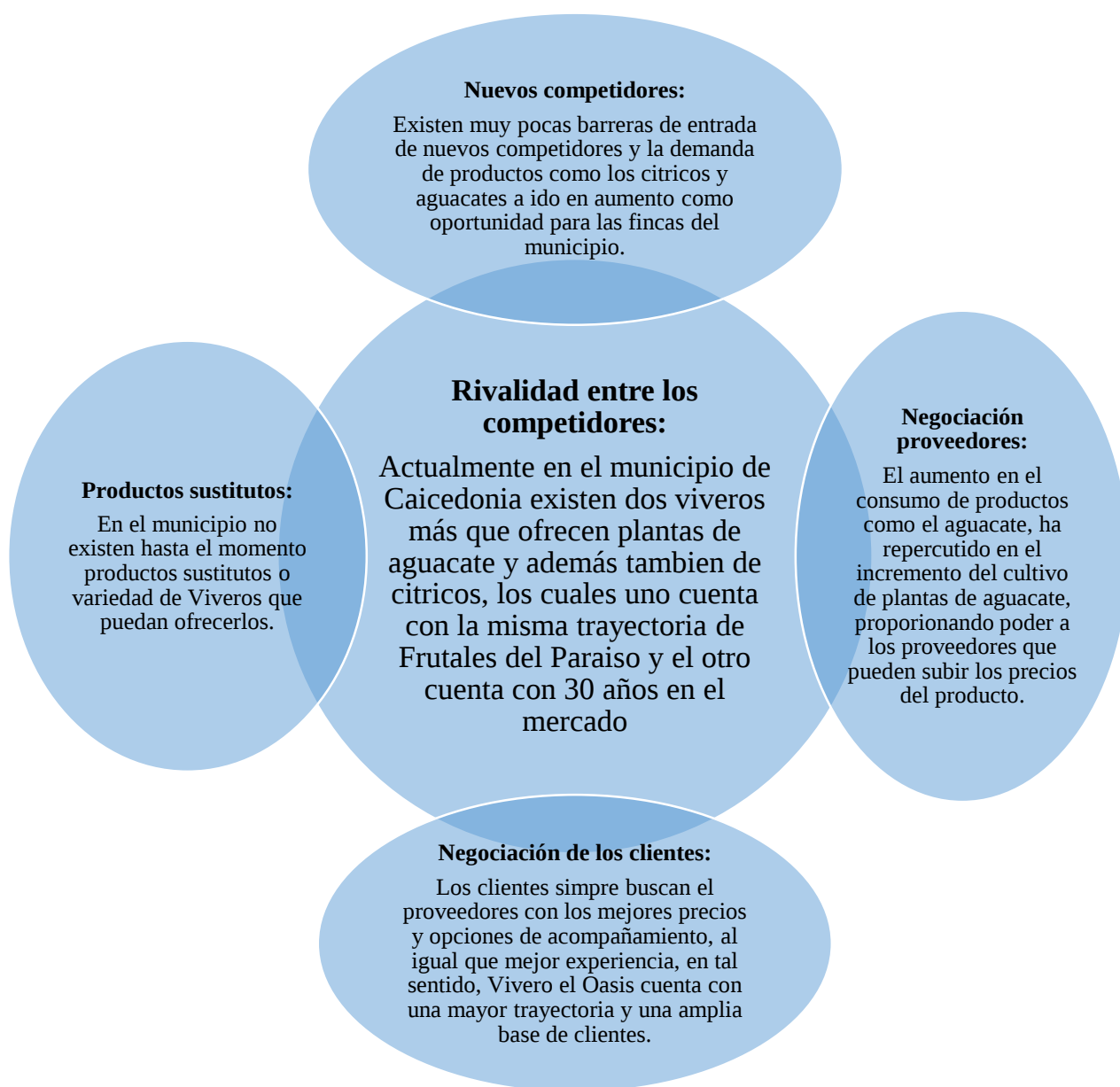
NOMBRE	2015-4T	2016-1T	2016-2T	2016-3T	2016-4T
MOVISTAR	1615	1621	1626	1686	1753
ERT	833	832	877	887	457
UNE EPM	3	2	2	2	N.R
MEDIA COMMERCE	12	13	14	14	5
AZTECA COMUNICACIONES	37	40	40	40	69
AXESAT	1	1	1	1	1
DIREC TV	40	39	46	50	396
GILAT COLOMBIA	1	1	1	1	2
MEGA RED COMUNICACIONES DE COLOMBIA S.A.S.	N.R	N.R	0	N.R	2

Fuente. Alcaldía Municipal del Municipio de Caicedonia Valle del Cauca, (2017).

- **Análisis del sector.**

Para el análisis del sector, se tuvo en cuenta las cinco fuerzas de Porter, (1991), donde se tienen en cuenta los productos o servicios sustitutos, los nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, los clientes y los proveedores.

Ilustración 6. Análisis del Sector.



Fuente. Elaboración propia con base en el modelos de Porter, (1991)

- **Análisis de la competencia.**

En la tabla que se presenta a continuación, se encuentra la información recopilada de la competencia, donde se ha establecido, que en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca, existen otros dos viveros que ofrecen para la venta plantas de aguacate.

Tabla 13. Análisis de la competencia.

Aspecto	Vivero el Paraíso	Vivero El Oasis	Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia
Producto	Plantas de cítricos y aguacates.	Plantas para cercos, cítricos y aguacate.	Plantas de aguacate.
Clientes	Empresas y agricultores.	Empresas y agricultores. Se cuenta con base de datos.	Empresas y agricultores.
Trayectoria en el mercado	10 años	30 años	10 años
Número de empleados	20	5	10
Uso de tecnología	No	No	No
Sistema de contratación	Formal mediante contrato termino fijo	Formal mediante contrato termino fijo	Informal, acuerdo de manera oral.
Uso de publicidad	Vallas	No	No

Fuente: Elaboración propia.

8.1.2 Análisis del Microambiente

Análisis factores internos. Para recolectar información sobre los factores empresariales internos, se diseñaron dos herramientas de recopilación de información, como son la entrevista (Ver anexo 1) y la encuesta (Ver anexo 2). La primera fue aplicada al gerente/dueño de la organización y la segunda a los clientes de la misma. A continuación, se presenta la información recopilada.

- **Resultados entrevista**

Tabla 14. Resultados entrevista mediante lista de chequeo.

Factor	Ítems	Si	Nº
Direccionamiento estratégico	¿Tienen metas u objetivos a corto y largo plazo?		1
	¿Tiene establecida la misión y la visión?		1
	¿Conoce sus debilidades?	1	
	¿Conoce sus fortalezas?		1
	¿Conoce sus amenazas?		1
	¿Conoce sus oportunidades?		1
Mercadeo y ventas	¿ Define la empresa sus nichos de mercado?	1	
	¿Se recoge la información sobre necesidades y expectativas de los clientes?		1
	¿Se han realizado investigación de mercado en los últimos dos años?		1
	¿Se realiza retroalimentación con los clientes?		1
	¿ Se tiene implementado el sistema de quejas, reclamos y sugerencias?	1	
	¿Se cuenta con una base de datos de los clientes?		1
	¿Se cuenta con información sobre la competencia?		1
Participación en el mercado	¿Sabe cuál es su participación en el mercado?		1
	¿Realiza inversión en publicidad?		1
	¿Actualmente se atienden mercados internacionales?		1
	¿Comercia sus productos por internet?		1
Gestión de la calidad	¿Posee la compañía políticas empresariales debidamente formuladas y desplegadas?		1
	¿Se encuentra la empresa certificada en BPA o adelanta actualmente este proceso?	1	
	¿Se encuentran bien definidos y desplegados los atributos de la calidad de los productos y de los servicios?	1	
	¿Cuenta la empresa con procesos normalizados y documentados?		1
	¿Se desarrolla algún proceso de mejoramiento continuo?		1
Estructura organizacional	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?		1
	¿Considera que la estructura organizacional actual responde efectivamente a los desafíos que se ha trazado la empresa?		1
	¿Es ágil la estructura organizacional para responder a las necesidades de los clientes?	1	
Talento humano	¿Existen objetivos corporativos relacionados con el desarrollo del personal?		1
	¿Se han definido las competencias básicas del personal?		1
	¿Existe proceso de selección, contratación e inducción de personal?		1
	¿Se desarrolla algún proceso sistemático de socialización con los nuevos empleados?		1
	¿Se realiza diagnóstico de necesidades de capacitación?		1
Total		6	24

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14 se muestran los resultados de la aplicación de la lista de chequeo, por medio de la cual se formularon 30 preguntas entre seis factores de análisis interno como son: Direccionamiento Estratégico, Mercadeo y Ventas, Participación en el Mercado, Gestión de la Calidad, Estructura Organizacional y Talento Humano. Cada pregunta formulada en cada factor, busca establecer el nivel de cumplimiento o incumplimiento dentro de la organización, es decir, identificar aquellos factores donde la empresa presenta mayores falencias y, por ende, necesitan ser reforzadas mediante estrategias. Como resultado general se obtiene que, de 30 puntos posibles, asignando un punto a cada pregunta, se obtuvo 6 puntos para “SI” y 24 puntos para “NO”.

Tabla 15. Nivel de cumplimiento e incumplimiento por factores de análisis interno.

Factor	Nivel de Cumplimiento	Nivel de Incumplimiento
Direccionamiento estratégico	3%	17%
Mercadeo y ventas	7%	17%
Participación en el mercado	0%	13%
Gestión de la calidad	7%	10%
Estructura organizacional	3%	7%
Talento humano	0%	17%
Total	20%	80%

Fuente: Elaboración propia.

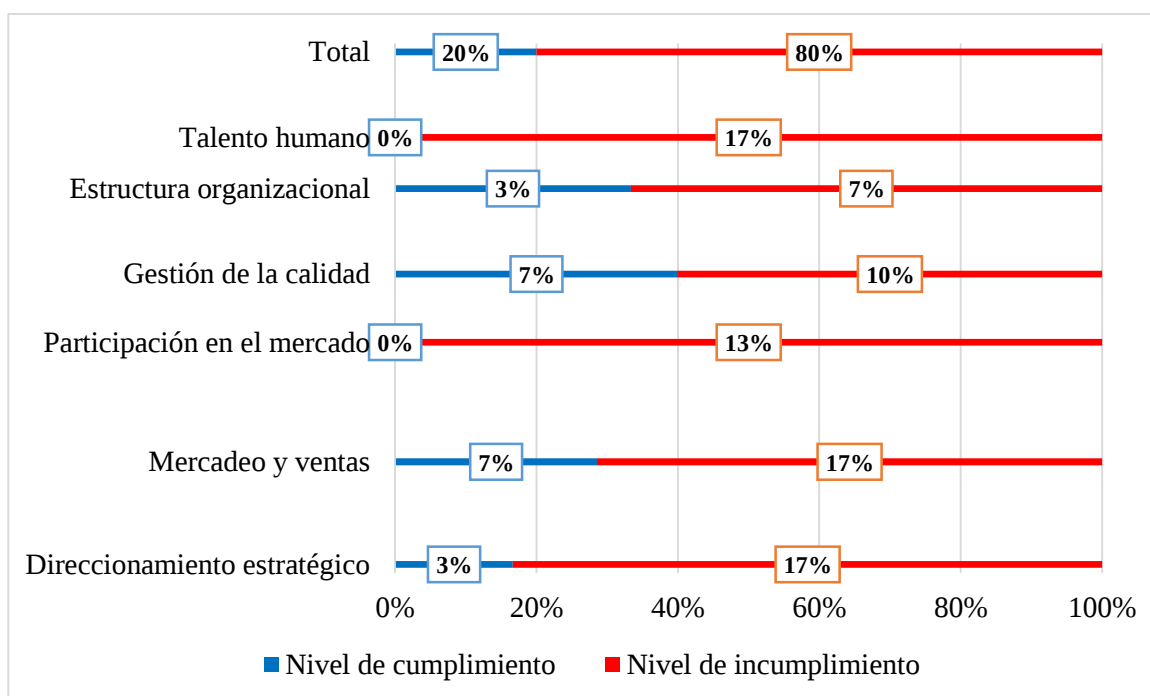
En la tabla 15 se muestran los resultados por cada factor y a nivel global de manera porcentual, midiendo el nivel de cumplimiento e incumplimiento por cada aspecto. Es así como se refleja un nivel de incumplimiento a nivel general de la empresa del 80%, frente a un nivel de cumplimiento de tan sólo el 20%, además también se obtuvieron los porcentajes por cada factor, tal como se refleja en la ilustración 3 con respecto al total general. A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos encontrados por factor.

- **Direccionamiento estratégico.** Es uno de los factores con mayor nivel de incumplimiento (17%) frente al total general, ello se debe a que, aunque se dice conocer sus propias debilidades, la empresa no cuenta con misión, visión, tampoco con objetivos o metas que guíen sus acciones. Además, no se es consciente de las fortalezas, amenazas u oportunidades con las que puede contar la organización.
- **Mercadeo y ventas.** Junto con el factor anterior, presentó un nivel de incumplimiento del 17%, ello se debe a que la empresa no recolecta información sobre sus clientes, no realiza investigación de mercados y tampoco realiza seguimiento a la calidad de la prestación del servicio. Además, no cuenta con información sobre sus competidores.
- **Participación en el mercado.** En este aspecto se obtuvo un nivel de incumplimiento del 13% frente a un nivel de cumplimiento del 0%, ello se debe a que la empresa, además de no conocer su participación en el mercado, tampoco realiza inversión en publicidad y no cuenta con presencia virtual (redes sociales, página web, etc.).
- **Gestión de la calidad.** En cuanto a la gestión de calidad, se presentó un nivel de cumplimiento del 7% y de incumplimiento del 10% frente al total general, ello se debe a que la organización

no cuenta con políticas empresariales debidamente formuladas y desplegadas. Además, tampoco con procesos normalizados y documentados.

- **Estructura organizacional.** Dentro de este factor, el nivel de cumplimiento es del 3%, frente a un nivel de incumplimiento del 7%, ello se debe a que no se cuenta con una estructura organizacional definida que responda a los desafíos que enfrenta la empresa.
- **Talento humano.** En cuanto a este factor, se obtuvo un nivel de cumplimiento del 0%, y un nivel de incumplimiento del 17%. Esto se debe a que no existen objetivos corporativos relacionados con el desarrollo del personal. Tampoco, se han definido las competencias básicas del personal, ni existe un proceso de selección, contratación e inducción de personal. Por otro lado, no se realizan capacitaciones al mismo.
- **Financiero.** Es importante resaltar, que este factor no fue incluido dentro de la lista de chequeo, puesto que la empresa objeto de estudio, en este caso el Vivero Frutales del Paraíso, considera toda la información concerniente a éste aspecto, como confidencial. Por tanto, y haciendo uso del tipo de estudio descriptivo, por medio de la observación, se pudo establecer que la empresa no cuenta con un sistema de costos definidos, tampoco se elaboran presupuestos, no se maneja software contable. Los registros de venta se anotan de manera manual, sin realizar comparaciones mensuales o anuales.

Ilustración 7. Nivel de cumplimiento e incumplimiento de los factores internos.

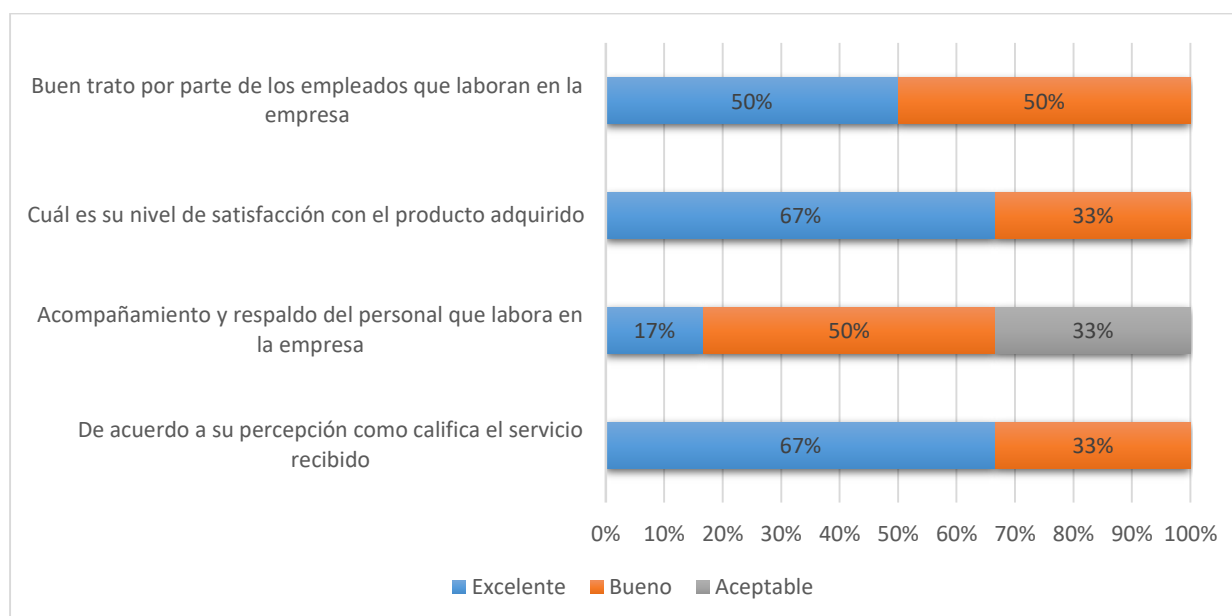


Fuente: Elaboración propia.

- **Resultados de la encuesta aplicada a los clientes.**

En la encuesta aplicada a los clientes, se formularon siete preguntas, las primeras cuatro de clasificación, buscando establecer la calidad en el producto/servicio ofertado por la empresa debiéndose escoger entre: Excelente, Bueno, Aceptable y Malo; las siguientes tres preguntas fueron cerradas, de selección múltiple. En la ilustración 7 se muestran los resultados del primer bloque de preguntas.

Ilustración 8. Calificación por aspectos del servicio.

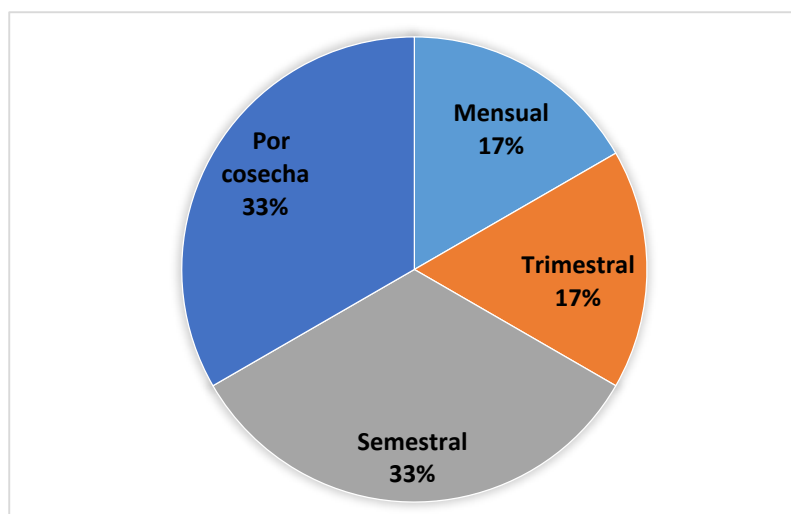


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la ilustración 8, en la calificación por aspectos del servicio, se muestran las cuatro preguntas allí formuladas y los porcentajes que arrojaron las respuestas obtenidas.

En cuanto al buen trato por parte de los empleados que laboran en la empresa, el 50% de los clientes lo calificó como “Excelente” y el restante 50% como “Bueno”. Por otro lado, en la satisfacción con el producto adquirido, el 67% lo calificó como “Excelente” y el 33% como “Bueno”. Además, en el acompañamiento y respaldo del personal que labora en la empresa, el 17% de los clientes lo calificó como “Excelente”, el 50% como “Bueno” y el 33% como aceptable. Por último, al preguntar cómo se califica el servicio recibido de acuerdo a su percepción, el 67% lo calificó como “Excelente” y un 33% como “Bueno”.

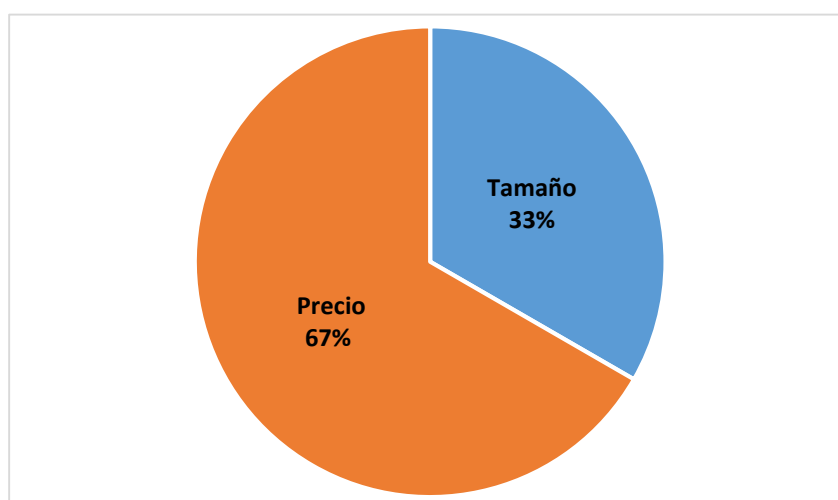
Ilustración 9. Frecuencia con la que adquiere los productos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar a los clientes con qué frecuencia adquieren los productos de la empresa, el 33% respondió que “Por cosecha”, otro 33% de manera “semestral”, el 17% “trimestral” y el restante 17% dijo que “mensual”.

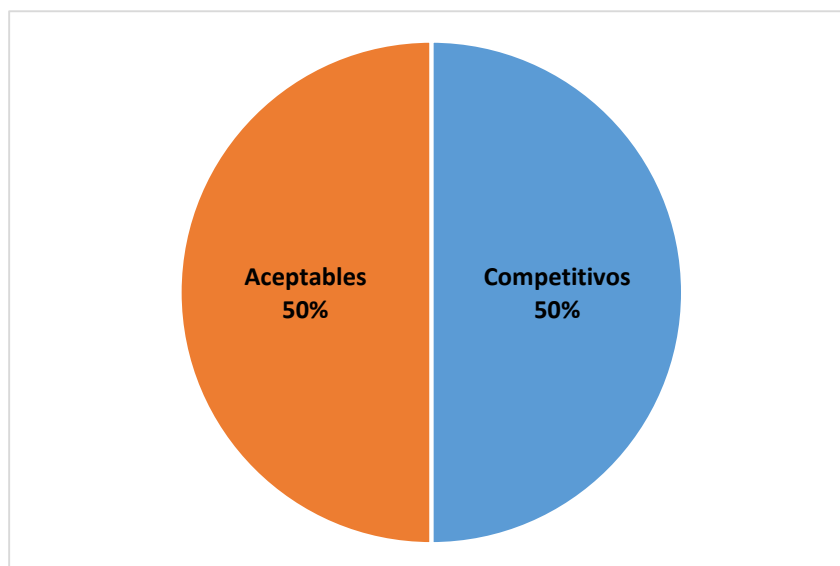
Ilustración 10. Criterio de decisión de compra



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la ilustración 10, al preguntar a los clientes por cuál es el criterio para su decisión de compra, el 67% respondió que “Precio”, mientras que el 33% dijo que “Tamaño”.

Ilustración 11. Cómo considera los precios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, y como se refleja en la ilustración 11, al preguntar a los clientes cómo consideran los precios de la empresa, el 50% dijo que “Aceptables, mientras que el otro 50% respondió que “competitivos”.

8.2 Establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen o afectan al Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.

Para establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que influyen o afectan a la empresa, se hace necesario establecer un análisis de la información recolectada en el desarrollo del objetivo anterior, agrupando los datos recolectados de los factores internos y externos.

8.2.1 Oportunidades y amenazas

Para poder establecer las oportunidades y amenazas de la empresa, se hace necesario acudir a la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, seleccionando y enlistando los factores pertenecientes a cada grupo e iniciando por las oportunidades.

Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Estrategias emanadas por los Gobiernos nacionales y locales para promover el emprendimiento (Fondo Emprender, Valle INN, Ley de emprendimiento 1014 de 2006)	0,14	1	0,14
Programas de formación en la UNIVALLE como tecnología agroambiental y capacitaciones gratuitas de entidades como el SENA en temas agroambientales	0,13	2	0,26
Agricultura como principal actividad económica del municipio	0,12	2	0,24
Innovaciones tecnológicas en el sector del agro	0,13	2	0,26
Subtotal oportunidades			0,9
Amenazas			
Sustitución de cultivos de aguacate por cítricos u otros	0,13	3	0,39
Plagas en el ambiente	0,11	3	0,33
Cambios bruscos de clima	0,1	3	0,3
Aceptables vías de comunicación	0,09	2	0,18
Aumento de exigencias y cambio en legislación comercial	0,1	3	0,3
Subtotal amenazas			1,5
Total			2,4

Fuente. Elaboración propia con base en lo establecido en Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013.

De acuerdo a la tabla 16, la calificación ponderada de los factores externos, dan como resultado 2,4; lo cual denota debilidades muy marcadas dentro de la empresa, obstaculizando su crecimiento y proyección en el mercado. Lo anterior se evidencia en el peso en el subtotal de cada factor, es decir, las amenazas suman 1,5; mientras las oportunidades sólo obtienen una puntuación de 0,9; dando a entender que la empresa tiene dificultad para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el entorno y también, dificultades para afrontar de manera adecuada.

8.2.2 Fortalezas y debilidades.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI.

Factor crítico de éxito	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Buena trayectoria y reconocimiento en el mercado	0,09	4	0,36
Ubicación geográfica privilegiada	0,08	3	0,24
Contar con la certificación BPA	0,12	4	0,48
Adecuada atención al cliente	0,1	3	0,3
Buena calidad en el producto	0,12	3	0,36
Precios competitivos	0,1	3	0,3
Subtotal fortalezas			2,04
Debilidades			
Ausencia de un direccionamiento estratégico	0,12	2	0,24
Escasas a nulas actividades de mercadeo y ventas.	0,11	1	0,11
No se cuenta con una estructura organizacional	0,1	2	0,2
No existe o realiza la gestión del talento humano	0,11	1	0,11
No se tiene claridad sobre las políticas de la empresa	0,09	1	0,09
Subtotal debilidades			0,75
Total			2,79

Fuente. Elaboración propia con base en lo establecido en Cibrán Ferraz, Prado Román, Crespo Cibrán, & Huarte Galbán, 2013.

En la tabla 17, se muestra el listado de los factores clave de éxito dentro de la matriz MEFI, en ella, éstos obtienen una puntuación total ponderada de 2,79; mostrando que la empresa es débil internamente, es decir, que no se cuenta con una adecuada planeación que la ayude a identificar sus debilidades y superarlas por medio de sus fortalezas. Cabe resaltar que las oportunidades obtuvieron una mayor calificación que las debilidades con 2,04 de puntuación, frente a 0,75 en las debilidades.

8.2.3 Matriz DOFA.

Tabla 18. Matriz DOFA.

	Oportunidades	Amenazas
Vivero Frutales del Paraíso	O1. Estrategias emanadas por los Gobiernos nacionales y locales para promover el emprendimiento (Fondo Emprender, Valle INN, Ley de emprendimiento 1014 de 2006). O2. Programas de formación en la UNIVALLE como tecnología agroambiental y capacitaciones gratuitas de entidades como el SENA en temas agroambientales. O3. Agricultura como principal actividad económica del municipio. O4. Innovaciones tecnológicas en el sector del agropecuario.	A1. Sustitución de cultivos de aguacate por cítricos u otros. A2. Plagas en el ambiente. A3. Cambios bruscos de clima. A4. Aceptables vías de comunicación. A5. Aumento de exigencias y cambio en legislación comercial.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Buena trayectoria y reconocimiento en el mercado. F2. Ubicación geográfica privilegiada. F3. Contar con la certificación BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)	1. Presentar proyectos productivos de fortalecimiento ante las diferentes entidades del orden nacional, regional y local. 2. Contratar mano de obra calificada que potencie el dinamismo y desarrollo de la empresa.	3. Fortalecer el sistema de manejo de costos de la empresa para conservar y mejorar los precios, con el fin de seguir siendo competitivos frente a otros productos.

F4. Adecuada atención al cliente. F5. Buena calidad en el producto. F6. Precios competitivos.		4. Estudiar la posibilidad de exportar el producto. 5. Diversificar con otro tipo de plantas, brindado variedad en los productos.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. Ausencia de un direccionamiento estratégico. D2. Escasas a nulas actividades de mercadeo y ventas. D3. No se cuenta con una estructura organizacional. D4. No existe o realiza la gestión del talento humano. D5. Se depende de un solo tipo de producto.	6. Mediante la injertación, mejorar y diversificar la presentación del producto, ello con el fin de potenciar su calidad. 7. Contactar al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para que realice capacitaciones y acompañamiento en la formulación de un apolítica de calidad.	8. Establecer un direccionamiento estratégico que oriente el propósito de la organización. 9. Formular un plan de mercadeo, con estrategias que permitan maximizar la importancia y el valor del producto ofertado por la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tomando como base el diagnóstico realizado, basado en los factores externos y el análisis interno, se permitió establecer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, agrupándolas todas en la Matriz DOFA y realizando el respectivo cruce de factores para formular las estrategias, es así como se precisan ocho (8) estrategias, la cuales buscan fortalecer la organización y dinamizarla para que pueda mantenerse y crecer en el mercado.

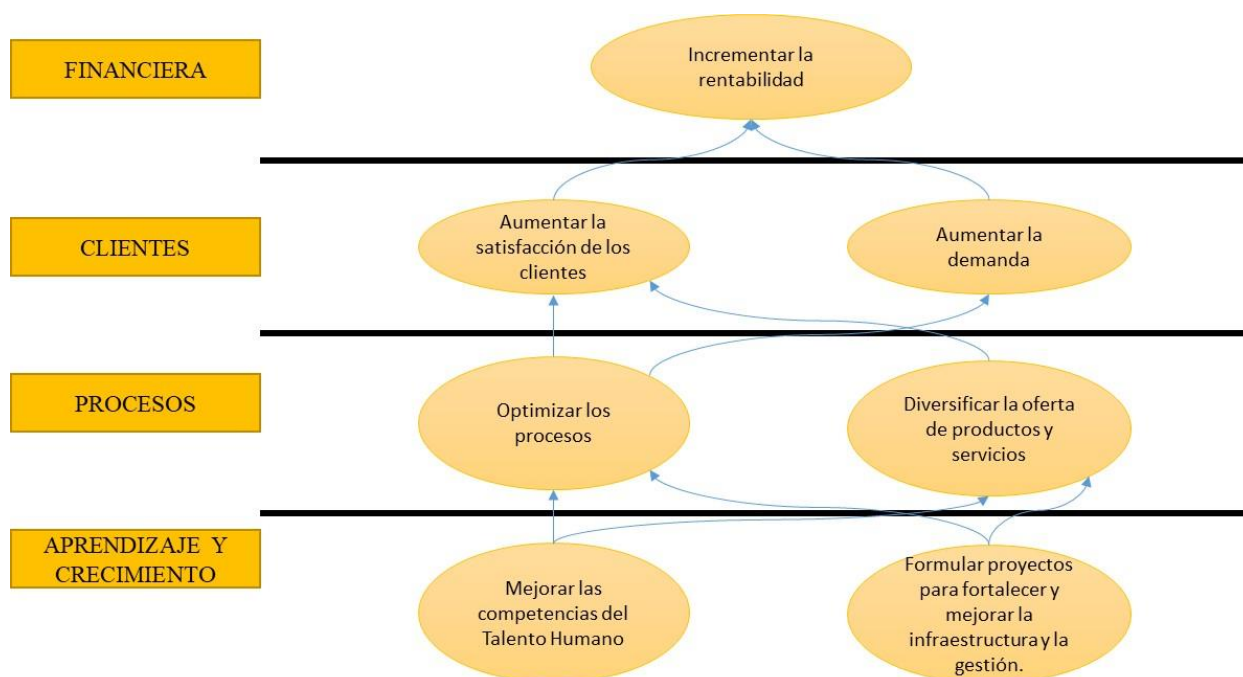
8.2.4 Objetivos organizacionales.

De acuerdo a los objetivos organizacionales, se propone el modelo de gestión desarrollado por Norton y Kaplan (1992), basado en las cuatro perspectivas interrelacionadas entre sí: Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje e Innovación.

- Financiero: Incrementar la cuota del mercado
- Clientes: Aumentar la satisfacción de los clientes
- Procesos: Mejorar la posición competitiva de la empresa fortaleciendo sus procesos.
- Aprendizaje y Crecimiento: Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales

A continuación, se establece el mapa estratégico basado en las cuatro perspectivas mencionadas y reflejadas en la ilustración 12.

Ilustración 12. Mapa estratégico Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia.



Fuente: Elaboración propia

9.3 Formulación de un plan de acción con las estrategias necesarias basadas en el diagnóstico realizado y el mapa estratégico establecido para Vivero Frutales del Paraíso

9.3.1 Estrategias ofensivas FO.

Maximizando las fuerzas de las cuales se dispone y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, se propone:

- E1: Formular proyectos productivos de fortalecimiento ante las diferentes entidades del orden nacional, regional y local. (F1, F2, F4 – O1, O4)
- E2: Mejorar las competencias del talento humano. (F5 - O3, O5)

9.3.2 Estrategias defensivas FA.

Para enfrentar las amenazas haciendo uso de las fortalezas con las cuales se cuenta en la organización, se propone:

- E3: Fortalecer el sistema de manejo de costos de la empresa para conservar y mejorar los precios, con el fin de seguir siendo competitivos frente a otros productos. (F4, F5 – A1, A2, A3).
- E4: Estudiar la posibilidad de exportar el producto. (F1, F2 – A5).

9.3.3 Estrategias de reorientación DO.

Con el fin de aprovechar las oportunidades para mejorar las debilidades se proponen las siguientes estrategias:

- E5: Mediante la injertación, mejorar y diversificar la presentación del producto. (D5- O
- E6: Contactar al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para que realice capacitaciones y acompañamiento con el fin de mejorar la productividad de la empresa. (D1, D2, D3, D4– O1, O3).

9.3.4 Estrategias de supervivencia DA.

Con el fin de fortalecer las debilidades y amortiguar el impacto negativo de las amenazas de establecen las siguientes estrategias:

- E7: Optimizar los procesos de la empresa (D1, D3 – A5).
- E8: Formular un plan de mercadeo, con estrategias que permitan maximizar la importancia y el valor del producto ofertado por la empresa. (D2, D5 – A1, A3, A4).

9.3.5 Plan de acción

10. Tabla 19. Plan de acción estrategias formuladas.

Tipo de estrategias	Estrategias	Actividades	Responsable	Presupuesto
Ofensivas	E1. Formular proyectos productivos de fortalecimiento ante las diferentes entidades del orden nacional, regional y local.	1. Realizar un candelario de seguimiento a las diferentes convocatorias.	Gerente empresa	\$ 1.200.000
		2. Revisar términos de referencia en las diferentes convocatorias.		
		3. Diseñar plan de negocios acorde a términos de referencia.		
		4. Presentar plan de negocios ante la entidad que realiza convocatoria.		
	E2. Contratar mano de obra calificada que potencie el dinamismo y desarrollo de la empresa.	1. Publicar convocatoria en la Universidad del Valle de acuerdo a los requerimientos de personal (Administrativos u operativo).	Área de Talento Humano	\$ 6.000.000
		2. Abrir vacantes para pasantes de instituciones de educación superior.		
Defensivas	E3. Fortalecer el sistema de manejo de costos de la empresa para conservar y mejorar los precios, con el fin de seguir siendo competitivos frente a otros productos.	1. Adquirir un software contable donde se puedan registrar todas las operaciones financieras.	Área contable /financiera	\$ 3.500.000
		2. Realizar presupuestos mensuales donde se tengan en cuenta los costos y gastos operativos y las ventas.		
	E4. Estudiar la posibilidad de exportar el producto	1. Consultar los requerimientos para exportación	Gerente empresa	\$ 1.500.000
		2. Contactar mercados internacionales con necesidad del producto.		
		3. Establecer alianzas comerciales con multinacionales.		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se muestra el plan de acción propuesto para las estrategias formuladas, asignando a cada una, las actividades necesarias para ser implementadas, así como el responsable y el presupuesto.

Tabla 19. Continuación

Tipo de estrategias	Estrategias	Actividades	Responsable	Presupuesto
Reorientación	E5. Mejorar y diversificar la presentación del producto mediante la injertación.	1. Establecer que variedad de aguacate es más solicitado en el mercado.	Gerente empresa	\$ 9.000.000
		2. Contratar un experto en injerto que analice que tipo de aguacate que se cultiva mejor de acuerdo al suelo y el clima en la región.		
	E6. Contactar al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para que realice capacitaciones y acompañamiento con el fin de mejorar la productividad de la empresa.	1. Buscar en la oferta educativa aquellas capacitaciones que se ajustan a las necesidades de la empresa.	Área de Talento Humano	\$ 1.000.000
		2. Facilitar las condiciones para que todo el personal, en todos los niveles de la organización se capacite.		
Supervivencia	E7. Formular un plan de mercadeo, con estrategias que permitan maximizar la importancia y el valor del producto ofertado por la empresa.	1. Realizar una investigación de mercados.	Área Mercadeo y Ventas	\$ 3.000.000
		2. Participar en ferias empresariales locales, regionales y nacionales.		
		3. Establecer alianzas estratégicas con empresarios del sector y fincas interesadas en el producto.		
	E8. Establecer un direccionamiento estratégico que oriente el propósito de la organización.	1. Definir la misión la visión y los valores corporativos de la empresa.	Gerente empresa	Aporte estudiante en asesoría
		2. Plantear una estructura organizacional por medio de un organigrama.		
		3. Realizar la ficha de perfiles de los diferentes cargos.		
Total				\$ 25.200.000

Fuente: Elaboración propia

10.3.1 Propuesta de direccionamiento estratégico.

Con el fin de brindar un mayor aporte a la organización, y sentar las bases que impulsen la implementación del plan estratégico, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con misión, visión y valores corporativos, éstos, se proponen a continuación:

- **Misión**

Producir y comercializar las mejores plantas de aguacate de la región, brindando acompañamiento y asesoría a nuestros clientes, siendo responsables con el medio ambiente y generando bienestar social a nuestros empleados.

- **Visión**

Consolidar a Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia como la mejor opción en la producción y comercialización de plantas de aguacate, contando con procesos altamente tecnificados y el mejor servicio a nuestros clientes, expandiendo nuestro mercado a nivel nacional e internacional.

- **Valores corporativos**

Los valores son parte de las características y la forma de dirección de una empresa. Estos conforman la cultura corporativa. Se presentan a continuación tres valores fundamentales:

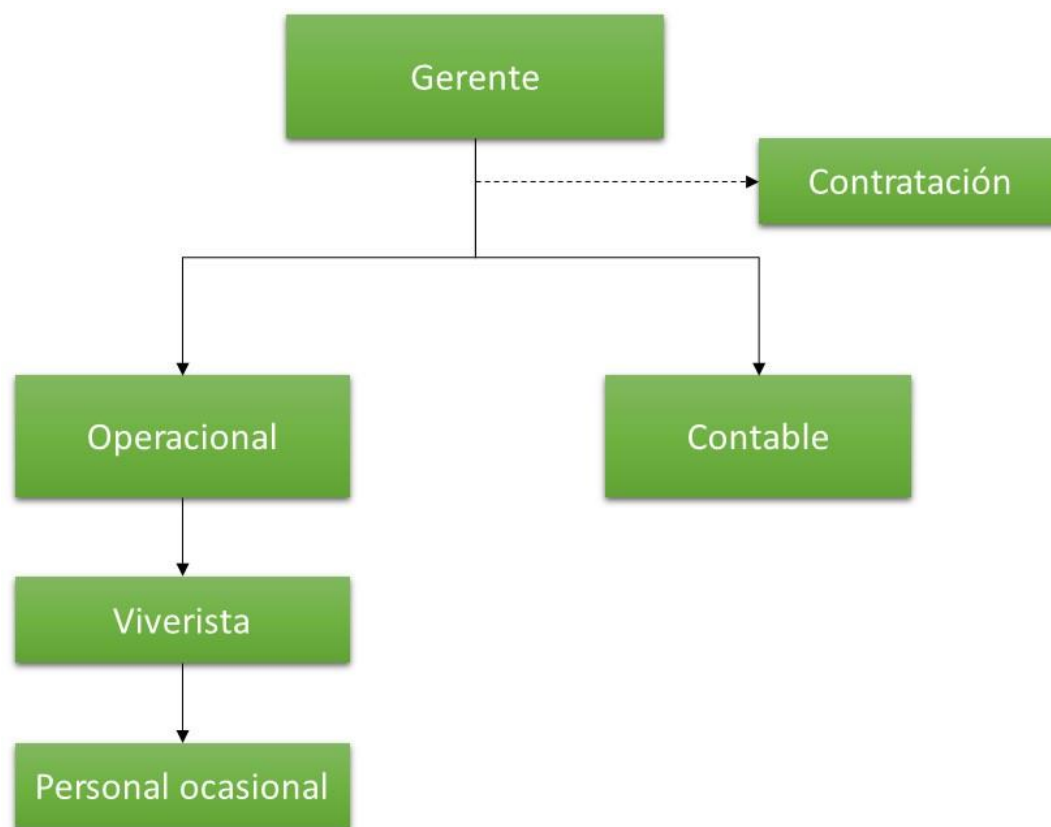
Responsabilidad: Se actúa de manera responsable con clientes, empleados y el medio ambiente, respetando los principios básicos de bienestar.

Trabajo en equipo: Se trabaja de manera complementaria, apoyando las funciones y responsabilidades.

Compromiso: Se establecen vínculos basados en la confianza mutua, velando por el desarrollo y bienestar de empleados y clientes.

- **Estructura organizacional**

Ilustración 13. Organigrama.



Fuente. Elaboración propia.

El organigrama mostrado en la ilustración 13, refleja la estructura con la cual cuenta la organización, la cual es vertical jerárquica y piramidal, en la cual, se desciende en la cadena de mando y responsabilidad dentro de la organización. En el momento, dicha estructura es permitida, debido al tamaño de la empresa, se considera que todas las actividades deben ser vigiladas y controladas por la gerencia general. En las tablas que se presentan a continuación, se explican los cargos/áreas propuestas, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Tabla 20. Funciones gerente.

Nombre del cargo/área:	Gerente
Descripción general	Es el encargado de velar por el correcto funcionamiento legal de la empresa. Debe realizar y analizar los informes financieros de la empresa y tomar acciones correctivas que se requieran. Velar por que se cumplan los objetivos organizacionales.
Requisitos:	Tener título mínimo tecnológico en Administración de Empresas Agropecuarias. Edad entre 25 y 50 años. Tener capacidad intelectual, innovadora, creativa y ser una persona sociable.
Funciones:	– Proponer las políticas administrativas del vivero y preparar los proyectos y presupuestos para el adecuado funcionamiento de la empresa. – Dirigirá las relaciones públicas del vivero, en especial con las organizaciones del sector forestal, financiero y social en general. – Nombrará el personal operativo, contable y contratación y asignará funciones y procedimientos. – Ejecutar las sanciones disciplinarias que le corresponda ejecutar como máximo director ejecutivo y las que expresamente le determinen los reglamentos. – Desarrollará las estrategias de mercadeo de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

Fuente: Tomado y adaptado de Latorre Vega & Muñoz, 2007

Tabla 21. Funciones Viveristas.

Nombre del cargo/área:	Viverista
Descripción general	Se encargará de la producción, supervisión y mantenimiento del material vegetal.
Requisitos:	Haber terminado estudios secundarios. Edad entre 25 y 45 años. Experiencia mínima de un año.
Funciones:	– Se encargará de la vigilancia y cuidado del material vegetal en las diferentes fases de crecimiento, reproducción y madurez – Prepara el sustrato para las diferentes fases de producción: germinación, trasplante y crecimiento del material vegetal – Realizará prácticas de poda, control fitosanitario, fertilización, abono y tratamiento de enfermedades de las plantas. – Estará dispuesto a mejorar sus conocimientos y técnicas a fin de especializarse en su campo de acción para lograr los mejores resultados. – Vigilará el estado de los inventarios e informará a tiempo a la gerencia las existencias faltantes.

Fuente: Tomado y adaptado de Latorre Vega & Muñoz, 2007

Tabla 22. Función personal ocasional.

Nombre del cargo/área:	Personal ocasional
Descripción general	Este personal desarrollara labores de trasplante de plantas y su trabajo es ocasional porque solo se contratarán para época de encapachaje. La supervisión de este personal estará a cargo del viverista.
Requisitos:	Haber terminado estudios secundarios. Edad entre 25 y 45 años. Experiencia mínima de un año.
Funciones:	Las que le sean asignadas conforme a la descripción de su cargo.

Fuente: Tomado y adaptado de Latorre Vega & Muñoz, 2007

Tabla 23. Funciones área contable.

Nombre del cargo/área:	Contable
Descripción general	Velar por el adecuado funcionamiento contable/financiero del Vivero.
Requisitos:	La persona a cargo debe contar con Título en Contaduría
Funciones:	– Realizar los registros contables, estados financieros, saldos bancarios e informes administrativos – Recibir los datos de ventas diarias y efectuar los inventarios para efectuar los pedidos. – Realizar presupuestos acordes con la capacidad financiera de la empresa. – Planificar, analizar y evaluar la información registrada con el fin de obtener ordenadamente la información actual y asesorar una toma las decisiones adecuadas. – Buscar opciones de inversión con las que pueda contar el Vivero, y seleccionar aquella cuya rentabilidad sea acorde a la capacidad financiera alcanzada.

Fuente: Tomado y adaptado de Latorre Vega & Muñoz, 2007.

10.4 Establecer indicadores de medición y seguimiento para el plan de acción formulado para la empresa Frutales del Paraíso de Caicedonia, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca

En la tabla 24, en las dos últimas columnas, se establecen los indicadores de seguimiento y control, los cuales se basan en indicadores de porcentaje de cumplimiento o también, dependiendo de la estrategia, producto a entregar como resultado. Otro factor de medición de cumplimiento es el tiempo de ejecución de las actividades establecidas en la última columna.

Tabla 24. Indicadores de medición y control.

Estrategias	Actividades	Responsable	Indicadores de medición y seguimiento	
			% / producto	Tiempo
E1. Formular proyectos productivos de fortalecimiento ante las diferentes entidades del orden nacional, regional y local.	1. Realizar un candelario de seguimiento a las diferentes convocatorias.	Gerente empresa	# de postulaciones a convocatorias/ # de convocatorias ofertadas x 100	1 mes
	2. Revisar términos de referencia en las diferentes convocatorias.			
	3. Diseñar plan de negocios acorde a términos de referencia.			
	4. Presentar plan de negocios ante la entidad que realiza convocatoria.			
E2. Contratar mano de obra calificada que potencie el dinamismo y desarrollo de la empresa.	1. Publicar convocatoria en la Universidad del Valle de acuerdo a los requerimientos de personal (tecnología agroambiental)	Gerente empresa	# personal nuevo contratado/ # de vacantes en la empresa x 100	2 meses
	2. Abrir vacantes para pasantes de instituciones de educación superior.			
E3. Fortalecer el sistema de manejo de costos de la empresa para conservar y mejorar los precios, con el fin de seguir siendo competitivos frente a otros productos.	1. Adquirir un software contable donde se puedan registrar todas las operaciones financieras.	Área contable	1 software contable adquirido	4 meses
	2. Realizar un plan de mercadeo, mejorando así el proceso de dicho mercado			
E4. Estudiar la posibilidad de desarrollar un análisis de exportar el producto	1. Consultar los requerimientos para exportación	Área operacional	# de exportaciones realizadas/ # de mercados internacionales contactados	5 meses
	2. Contactar			
	3. mercados internacionales con necesidad del producto.			
	4. Establecer alianzas comerciales con multinacionales.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23 (Continuación)

Estrategias	Actividades	Responsable	Indicadores de medición y seguimiento	
			% / producto	Tiempo
E5. Mejorar y diversificar la presentación del producto mediante la injertación.	1. Establecer que variedad de aguacate es más solicitado en el mercado.	Área operacional	# de variedades nuevas de aguacate injertados - Experto contratado	6 meses
	2. Contratar un experto en injerto que analice que tipo de aguacate que se cultiva mejor de acuerdo al suelo y el clima en la región.			
E6. Contactar al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, para que realice capacitaciones y acompañamiento con el fin de mejorar la productividad de la empresa.	1. Buscar en la oferta educativa aquellas capacitaciones que se ajustan a las necesidades de la empresa.	Gerente empresa	# de empleados capacitados/# de empleados de la empresa	3 meses
	2. Facilitar las condiciones para que todo el personal, en todos los niveles de la organización se capacite.			
E7. Formular un plan de mercadeo, con estrategias que permitan maximizar la importancia y el valor del producto ofertado por la empresa.	1. Realizar una investigación de mercados.	Gerente empresa	# de ferias empresariales en las que se ha participado # de alianzas estratégicas realizadas	3 meses
	2. Participar en ferias empresariales locales, regionales y nacionales.			
	3. Establecer alianzas estratégicas con empresarios del sector y fincas interesadas en el producto.			
E8. Establecer y socializar un direccionamiento estratégico que oriente el propósito de la organización.	1. Definir la misión la visión y los valores corporativos de la empresa.	Gerente empresa	# de empleados socializados/# de empleados de la empresa	1 mes
	2. Plantear una estructura organizacional por medio de un organigrama.			
	3. Realizar la ficha de perfiles de los diferentes cargos.			

Fuente: Elaboración propia.

11. Conclusiones

- Al realizar el análisis interno del Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia, se estableció que la empresa se encuentra en una posición interna desfavorable puesto que, en los resultados de la lista de chequeo, de los 30 puntos posibles, solo se obtuvieron de manera positiva 6 puntos equivalente a sólo un 20% de cumplimiento, lo que se traduce en grandes falencias en el fortalecimiento de los procesos internos que se refleja en el bajo número de clientes.
- En cuanto al ambiente externo, se denotan una serie de oportunidades en el mercado que pueden contribuir, si se aprovechan, en el fortalecimiento de la empresa, por otro lado, se evidencian amenazas que requieren la adopción de estrategias que permitan a la empresa emprender las acciones para minimizar el impacto de tales amenazas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades.
- En el análisis del sector y la competencia, se estableció que existen otros dos viveros que ofrecen en el mercado el mismo producto, además de vender otro tipo de plantas, y que cuentan con una larga trayectoria y clientes establecidos, aunque es notable que ninguno hace esfuerzo alguno por aumentar su participación en el mercado, sólo trabajan por sostenerse mas no para crecer.
- Se formularon estrategias resultantes del cruce de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que además fueron alineadas a las objetivos de la empresa de acuerdo al mapa estratégico propuesto, cada una de ella con una serie de actividades que deben ejecutarse para alcanzar el desarrollo de la mismas, para ello se establecieron planes de acción, con la asignación de responsables para las actividades, y especialmente se establecieron indicadores de seguimiento y control con el fin de garantizar el cumplimiento de las actividades consignadas en los mismos.

12. Recomendaciones

- Es fundamental que el Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia realice e implemente un plan de mercadeo que lo conduzca al mejoramiento de la imagen corporativa y aumento en el portafolio de nuevos productos y servicios.
- La planeación estratégica en Vivero Frutales del Paraíso de Caicedonia debe volverse parte de la cultura organizacional como base del fortalecimiento interno, puesto que esto generará la creación de nuevas estrategias para mejorar cada vez más la posición competitiva de la empresa
- La capacitación de los empleados debe ser permanente, pues esto garantiza que cada vez se preste un servicio, con calidad, innovador y eficiente; garantizando así el posicionamiento en el mercado del Vivero.

13. Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Caicedonia Valle del Cauca. (22 de 06 de 2019). <http://www.caicedonia-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>. Obtenido de <http://www.caicedonia-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio> (Pág.27)
- Arellano Cueva, R., Robles Ramírez, J. L., & Rojas Méndez, J. (2000). *Marketing : enfoque América Latina* . México: McGraw-Hill. (Pág.24)
- Camara de Comercio de Sevilla . (2018). *Informe Socioeconómico*. Sevilla Valle del Cauca.: Camara de Comercio. (Pág.35)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. (Pág.16)
- Cibrán Ferraz, P., Prado Román, C., Crespo Cibrán, M. Á., & Huarte Galbán, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editorial. (Pág.51)
- Duque Arbeláez, C. F., & Rojas Agudelo, A. M. (2015). *Formulación de un Plan Estratégico en la empresa "Vivero el Rosal" del municipio de Tuluá Valle*. Tuluá: Universidad del Valle. (Pág. 24)
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. (Pág. 13)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Educación. (Pág.25)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección estratégica*. México: Pearson: Educación. (Pág.18)
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Latorre Vega, E. F., & Muñoz, J. H. (2007). *Proyecto de prefactibilidad para la creación de un vivero de especies nativas en el municipio de Sesquile Cundinamarca*. Bogotá D.C.: Universidad de la Salle. (Pág.62)
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Altair y Diaz de Santos. (Pág. 13)
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. (Pág.15)

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico*. México: Granica.(Pág. 25)
- Molina Valencia, R. G., Barrera, E. P., & Riveros Gamma, J. D. (2017). *Elaboración de la Planeación Estratégica y Cuadro de Mnado Integral oara la Empresa Sauzalito Ltda*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. (Pág.23)
- Mosquera Aldana, V. (2010). Competitividad de la pequeña empresa del sector ornamentales en Atlixco, México. *Unilibre Cali*, Vol. 6 (2). (Pág. 51)
- Paredes Chilet, J. (2014). *Análisis y propuesta de mejora de un Vivero de Planta Ornamental en Albal*. Valencia: Universidad Politécnica. (Pág.22)
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* . Buenos Aires: Editorial Vergara. (Pág.14) (Pág.35)
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial. (Pág.17)
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. México: Pearson Educación. (Pág.18)

Anexos

Anexo1

Factor	Ítems	Si	No	Observaciones
Direccionamiento estratégico	¿Tienen metas a corto y largo plazo?			
	¿Cuenta con análisis de proyección?			
	¿Conoce sus debilidades?			
	¿Conoce sus oportunidades?			
	¿Conoce sus fortalezas?			
	¿Conoce sus amenazas?			
Mercadeo y ventas	¿ Define la empresa sus nichos de mercado?			
	¿Se recoge la información sobre necesidades y expectativas de los clientes?			
	¿Se han realizado investigación de mercado en los últimos dos años?			
	¿Se realiza retroalimentación con los clientes?			
	¿ Se tiene implementado el sistema de quejas, reclamos y sugerencias?			
	¿Se cuenta con una base de datos de los clientes?			
Participación en el mercado	¿Se cuenta con información sobre la competencia?			
	¿Sabe cuál es su participación en el mercado?			
	¿Realiza inversión en publicidad?			
	¿Actualmente se atienden mercados internacionales?			
Gestión de la calidad	¿Comercia sus productos por internet?			
	¿Posee la Compañía una política de calidad debidamente formulada y desplegada?			
	¿Se encuentra la empresa certificada en BPA o adelanta actualmente este proceso?			
	¿Se encuentran bien definidos y desplegados los atributos de la calidad de los productos y de los servicios?			
	¿Cuenta la empresa con procesos normalizados y documentados?			
Estructura organizacional	¿Se desarrolla algún proceso de mejoramiento continuo?			
	¿Cuenta con una estructura organizacional definida?			
	¿Considera que la estructura organizacional actual responde efectivamente a los desafíos que se ha trazado la empresa?			
	¿Es ágil la estructura organizacional para responder a las necesidades de los clientes?			
Talento humano	¿Existen objetivos corporativos relacionados con el desarrollo del personal?			
	¿Se han definido las competencias básicas del personal?			
	¿Existe proceso de selección, contratación e inducción de personal?			
	¿Se desarrolla algún proceso sistemático de socialización con los nuevos empleados?			
	¿Se realiza diagnóstico de necesidades de capacitación?			

Anexo 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Tipo de empresa _____

Fecha _____

Gracias por responder esta sencilla encuesta, la cual nos permite conocer el nivel de satisfacción frente al producto/servicio ofrecido.

1. Por favor seleccione una respuesta en la siguiente tabla:

Ítem	Opciones de respuesta			
	Excelente	Bueno	Aceptable	Malo
De acuerdo a su percepción como califica el servicio recibido				
Acompañamiento y respaldo del personal que labora en la empresa				
Cuál es su nivel de satisfacción con el producto adquirido				
Buen trato por parte de los empleados que laboran en la empresa				

2. Con qué frecuencia compra adquiere los productos de la empresa:

- a. Semanal _____
- b. Mensual _____
- c. Trimestral _____
- d. Semestral _____
- e. Anual _____
- f. Por cosecha _____

3. ¿Cuál es el criterio de decisión de compra?

- a. Tamaño _____
- b. Precio _____
- c. Estado en que se encuentra _____
- d. Color hojas _____
- e. Cercanía _____

4. ¿Cómo considera los precios de la empresa?

- a. Competitivos _____
- b. Aceptables _____
- c. Costosos _____
- d. Indiferente _____

Anexo 3

Ficha Técnica encuesta

Nombre de la empresa	Frutales del Paraíso de Caicedonia
Nombre de quien realiza la empresa	Estudiante Universidad del Valle: Yeccenia Mejía Agudelo
Objetivo	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes frente al producto/servicio ofrecido
Universo de estudio	Clientes de Frutales del Paraíso de Caicedonia
Tamaño muestral	6
Técnica de recolección de datos	Encuesta enviada por correo a cada cliente
Margen de error	0 %
Fecha de recolección de la información	13 de septiembre del 2019