

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
APIARIOS CASTAÑEDA DE LA CIUDAD DE PEREIRA, RISARALDA**

**ALEJANDRA AGUDELO PIEDRAHITA
MÓNICA CASTAÑEDA CARDONA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2018**

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA APIARIOS
CASTAÑEDA DE LA CIUDAD DE PEREIRA, RISARALDA**

**ALEJANDRA AGUDELO PIEDRAHITA
MÓNICA CASTAÑEDA CARDONA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de empresas**

**Eco. AUGUSTO CARDONA LONDOÑO
TUTOR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PROGRAMA
ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS SEDE
CARTAGO
2018**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago (Valle del Cauca), junio 22 de 2018

AGRADECIMIENTOS

A nuestros compañeros que fueron nuestra compañía en esta etapa de vida, a los docentes de la Universidad del valle por compartir su valioso conocimiento que nos permiten hoy formarnos como profesionales. Queremos agradecer a nuestra familia por el inmenso apoyo que nos brindaron, fue lo que nos inspiró a lograr esta meta tan anhelada. A todas las personas que contribuyeron al alcance de nuestros sueños nuestro más gratificante agradecimiento.

También le damos un especial agradecimiento a la empresa Apiarios Castañeda por brindarnos su confianza y apoyar la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PROBLEMA.....	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2 PREGUNTA PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
1.5.1 Diseño de la investigación.....	20
1.5.1.1 Enfoque investigativo.....	20
1.5.2 Método de investigación deductivo.....	21
1.5.3 Población y muestra.....	23
1.5.3.1 Fuentes Primarias:.....	23
1.5.3.2 Fuentes Secundarias:.....	23
2. MARCO REFERENCIAL.....	24
2.1 MARCO TEÓRICO.....	24
2.1.1 Paradigma de neoclásico	24
2.1.2 Antecedentes de la estrategia.....	25
2.1.3 Escuelas de pensamiento estratégico	29
2.1.4 Antecedentes de la planeación estratégica	31

2.1.5 Modelo de planeación estratégica en cascada de Humberto Serna.....	34
2.1.6 Cinco fuerzas de Porter.....	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	39
2.3 MARCO LEGAL	46
2.3.1 Normatividad Sanitaria.....	46
2.3.2 Normativa Civil.....	48
2.3.3 Normativa Agropecuaria.....	48
2.3.4 Normatividad Técnica.....	50
2.3.5 Normatividad Tributaria.....	50
2.4 MARCO CONTEXTUAL.....	53
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.1 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.	57
3.1.1 A nivel internacional.	58
3.1.2 A nivel nacional.	59
3.1.3 A nivel departamental.	61
3.1.4 Problemática del entorno.....	61
3.1.5 Análisis PESTEL.....	63
3.1.6 Implementación de la matriz POAM.....	71
3.1.7 Implementación de la Matriz EFE	73
3.2 DESCRIPCION DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA.....	75
3.2.1 Implementación de la Matriz PCI.....	75
3.2.2 Implementación de la Matriz EFI.	78
3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO.....	80

3.3.1 Cinco fuerzas de Porter.....	81
3.4 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA A TRAVES DEL BENCHMARKING.....	86
3.5 DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA.....	111
3.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA APIARIOS CASTAÑEDA.....	124
3.6.1 Misión.....	125
3.6.2 Visión.....	125
3.6.3 Principios corporativos.....	126
3.6.4 Objetivos estratégicos.....	127
3.7 PLAN DE ACCION.....	132
3.8 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	137
4. CONCLUSIONES.....	144
5. RECOMENDACIONES.....	146
6. ANEXOS.....	147

BIBLIOGRAFÍA

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Definiciones de estrategia.....	27
Tabla 2. Definición de planeación estratégica según autores	33
Tabla 3. Matriz de impactos legales.....	51
Tabla 4. Matriz POAM.....	71
Tabla 5. Análisis de factores externos	74
Tabla 6. Matriz de perfil de capacidad interna	75
Tabla 7. Análisis de factores internos	79
Tabla 8. Proveedores representativos para la empresa Apiarios.....	84
Tabla 9. Parámetros de calificación a la competencia	87
Tabla 10. Matriz de perfil competitivo MPC.....	88
Tabla 11. Análisis Benchmarking.....	91
Tabla 12. Identificación de las fortalezas y debilidades.	113
Tabla 13. Identificación de las amenazas y las oportunidades	117
Tabla 14. Cruce de la matriz DOFA	121
Tabla 15. Categorización de estrategias.....	127
Tabla 16. Plan de acción de los objetivos estratégicos.....	133
Tabla 17. Cuadro de seguimiento y control para la empresa Apiarios Castañeda.....	138
Tabla 18. Anexo: diario de campo	147
Tabla 19. Instrumento para la realización de la matriz DOFA.....	150
Tabla 20. Instrumento para la formulación del direccionamiento	150
Tabla 21. Entrevista realizada al gerente.....	151

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Ilustración 1. Guía de objetivos de la propuesta investigativa	17
Ilustración 2. Etapas de la escuela de la planificación	30
Ilustración 3. Modelo de planeación estratégica en cascada	35
Ilustración 4. Relación de las cinco fuerzas de Porter	36

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Comparativo benchmarking con la empresa Distriapicola	107
Grafica 2. Comparativo benchmarking general	110

TABLA DE ANEXÓS

	Pág.
ANEXÓ A. Diario de campo	147
ANEXÓ B. Instrumento para la elaboración de la matriz DOFA	150
ANEXÓ C. Instrumento para la formulación del direccionamiento	150
ANEXÓ D. Diseño de la entrevista realizada al gerente	151
ANEXÓ E. Registro Fotográfico de la lluvia de ideas.	153
ANEXÓ F. Registro fotográfico de entrevista con el gerente.	156
ANEXÓ G. Socialización del proyecto de grado	158

RESUMEN

Se presenta una propuesta de planeación estratégica, el objetivo es realizar un diagnóstico a la empresa Apiarios Castañeda e identificar sus falencias y así poder realizar estrategias que ayuden al mejoramiento de la empresa, al igual que identificar factores que aporten beneficios para su crecimiento a través de varias herramientas y teorías de planeación estratégica que se emplearán.

Se toman diferentes herramientas para realizar un completo análisis del entorno y la competencia. Para el desarrollo del siguiente trabajo, se realiza trabajo de campo con las visitas a la empresa y entrevistas con el gerente y los empleados, de allí se logra realizar un diagnóstico, donde se puede evidenciar la falta de claridad sobre el rumbo de la empresa al igual que la necesidad que tienen de un diseño de estrategias, partiendo de lo anterior, resulta importante establecer una planeación estratégica que le contribuya a definir un direccionamiento, que permita crear estrategias de forma ordenada y precisa de tal forma que orienten el accionar de la empresa, un análisis interno y externo para determinar cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como base para el planteamiento de los objetivos e implementación de estrategias. Finalmente, se le brinda herramientas para el cumplimiento de las estrategias de la propuesta de mejoramiento con un plan de acción y un sistema de seguimiento y control.

Palabras Clave: Planeación, estrategia, competencia, diagnostico, Benchmarking, direccionamiento, crecimiento, amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones actúan en un ambiente muy dinámico y en constante cambio, por tal motivo el éxito de las empresas depende del manejo de la planeación estratégica para poder adaptarse a dichos cambios. De la administración hace parte la planeación y la estrategia, estos dos conceptos o componentes le dan un enfoque global a la empresa permitiendo adoptar procesos estratégicos flexibles y adaptables con el tiempo. Con el desarrollo de un plan estratégico las organizaciones están orientadas por un proceso de toma de decisiones, basado en información pertinente tanto interna como externa con el fin de evaluar las situaciones presentes de la empresa, estudiando su nivel de competitividad y así poder direccionar la empresa hacia el alcance del éxito. La planeación brinda bases y direccionamiento para que la organización pueda mantenerse a largo plazo, contando con ventaja competitiva que le permite sobresalir en el mercado. Muchas empresas en diferentes partes del mundo han fracasado por la falta de implementación de esta importante herramienta. El presente trabajo aborda una propuesta de mejoramiento para la empresa familiar Apiarios Castañeda la cual actualmente carece de planeación estratégica, que no cuenta con objetivos estratégicos, ni direccionamiento. La investigación tiene como fin presentar una propuesta de planeación estratégica, estudiando los factores externos e internos, permitiendo direccionar todas sus áreas y procesos hacia el logro de objetivos claros y alcanzables. El sector sobre el que se estudia es la apicultura principalmente la miel que es uno de los alimentos más completos del mundo por sus propiedades energéticas, nutritivas y medicinales, lo que la ha llevado a ser un producto comercial, siendo además de las pocas sustancias que su producción se realiza de manera natural realizando un gran aporte al medio ambiente, permitiéndole ser competitiva.

1. PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Apiarios Castañeda es una empresa dedicada a la apicultura, enfatizando en la calidad del producto, actualmente viene produciendo y comercializando productos como miel de abeja y sus derivados, jalea real, propóleo, polen, entre otros, (indumentaria, guantes, cajones, ahumador, rejillas, caretas). En esta empresa se ha detectado la inexistencia del plan estratégico, esta se concentra en atender las actividades del día a día sin tener claros los objetivos y estrategias que le ayuden a obtener resultados que garanticen su desarrollo.

Aunque la empresa Apiarios Castañeda ha logrado un crecimiento considerable y posicionamiento en el mercado, la principal causa para que se presenten problemas, es que no cuenta con objetivos estratégicos que le permita tomar las decisiones más pertinentes para la situación en que se encuentra la empresa frente a diferentes factores. Es necesario agregar un cargo más en la empresa para apoyar al gerente en el área comercial, así como también se presenta falta de personal en el área de producción, al igual que la falta de estructuración de las funciones. No cuenta con direccionamiento estratégico, no hay establecido un plan de contingencia para posibles problemas del entorno que pueden llegar a ser un limitante para la continuidad de la empresa como lo son problemas climáticos o por fumigaciones.

Por otro lado, no se utilizan indicadores para llevar un seguimiento sobre la producción, al igual que la falta del control sobre la contabilidad para tener conocimiento del comportamiento de la comercialización del producto.

Los síntomas de la problemática se evidencian en la falta de dirección y enfoque claro de la organización hacia el cumplimiento de metas, ya que no hay claridad sobre cuales decisiones son las más pertinentes para el éxito de la organización. Por otro lado se presenta retardo en los procesos, debido a que el gerente realiza varias funciones administrativas y comerciales a la vez, en cuanto al manejo de la materia prima, solo se vende lo que ingresa y no se planifica la cantidad que se va a requerir en el siguiente bimestre, dando pie a que se presente desabastecimiento del producto. Tampoco se tiene conocimiento de la cantidad de producto que se comercializa, igual que el comportamiento de ventas ocasionando desconocimiento del crecimiento de la empresa.

No cuenta con misión, visión y principios por lo tanto, carece de activo corporativo que le brinde identidad frente al mercado y la competencia, no se comparte entre los miembros la razón de ser de la empresa, ni lo que esperan ser en un futuro, además no hay claridad hacia dónde están direccionadas el esfuerzo de las actividades que se realizan y falta de sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados. Por otro lado, el proceso contable no se está llevando de una manera organizada de manera que no se puede tener conocimiento de los ingresos, rentabilidad e utilidad que tiene la empresa lo que dificulta la toma de decisiones.

En los últimos cuatro años ha aumentado la demanda del producto en especial para la zona del Valle del Cauca y Risaralda con ventas bimestrales de cinco toneladas. El principal problema que está atravesando la empresa es en el área de producción presentándose falta de capacidad para abastecer el mercado produciendo en el año treinta toneladas cuando son necesarias en promedio cuarenta toneladas para poder cubrir la demanda y poder captar nuevos clientes. Este inconveniente se ha hecho presente por la falta de planificación de los

tiempos de producción de las abejas y mano de obra, desde hace cuatro años no se ha incrementado el personal solo son dos las personas encargadas de cuidar la producción de las colmenas y se hace complejo desplazarse de un lado a otro porque que están ubicadas en diferentes departamentos, donde se requiere que sean vigiladas constantemente lo que ha ocasionado que se presente un crecimiento muy lento en la producción e inconveniente para poder satisfacer la demanda quedando en desventaja frente a la competencia.

Es importante que Apiarios Castañeda implemente el plan estratégico para que los procesos que se desarrollen vayan encaminados hacia el cumplimiento de objetivos claros, direccionando la empresa primero a través del cliente interno generando motivación y propiciando un sentimiento de pertenencia, trabajo en equipo, contando con la participación de talento humano idóneo y segundo brindando satisfacción al cliente externo de esta manera poder garantizar la continuidad como el crecimiento tanto a corto como largo plazo¹

PREGUNTA PROBLEMA

¿Cómo elaborar una propuesta de planeación estratégica para lograr el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de la empresa Apiarios Castañeda de la ciudad de Pereira Risaralda?

¹ Redacción propia con información suministrada por el Gerente Carlos Castañeda. Febrero 27 de 2017, Pereira- Risaralda

OBJETIVOS

Objetivo general

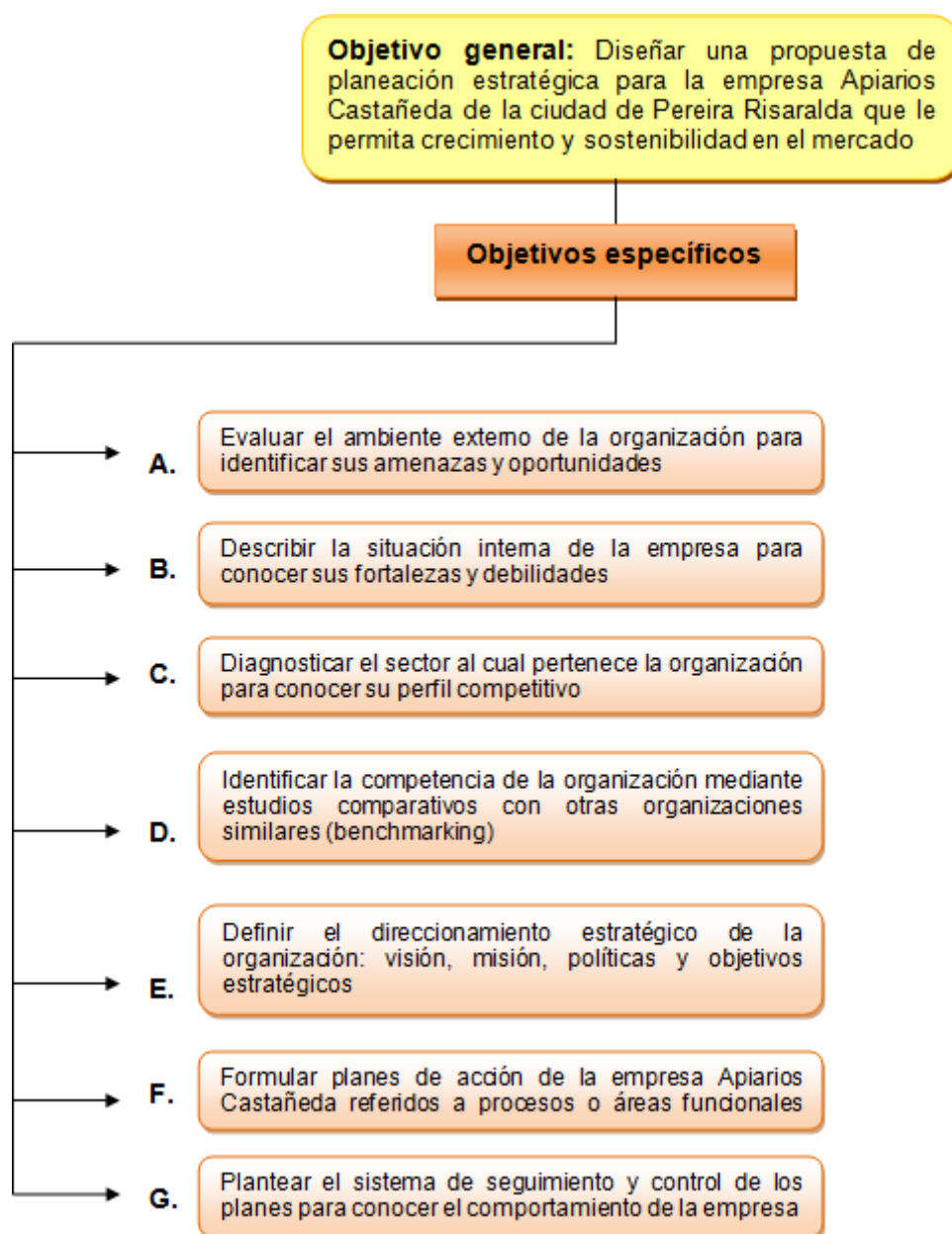
Diseñar una propuesta de planeación estratégica para la empresa Apiarios Castañeda de la ciudad de Pereira Risaralda que le permita crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Objetivos específicos

- a) Evaluar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades, de esta manera saber cómo debe enfrentarse a ese entorno del cual no se tiene el control.
- b) Describir la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades e identificar los factores que afectan los diferentes niveles de la organización y tomar ventaja de los aspectos positivos.
- c) Diagnosticar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento.
- d) Identificar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (benchmarking) para que le permita llevar a cabo acciones que la ubiquen en una alta posición competitiva.

- e) Definir el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, principios y objetivos estratégicos, con el fin de establecer un marco de referencia para el desarrollo de su actividad y también proyectar el futuro de la empresa.
- f) Formular planes de acción de la empresa Apiarios Castañeda referidos a procesos o áreas funcionales para contar con una guía y dar cumplimiento a los objetivos planteados por la empresa.
- g) Plantear el sistema de seguimiento y control de los planes para conocer el comportamiento de la empresa, que permita tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Ilustración 1. Guía de objetivos de la propuesta investigativa



Fuente: Elaboración Propia

JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica de una manera teórica a través de un diagnóstico que se le realiza a la empresa a través de herramientas de análisis planteados por autores como Humberto Serna, David Freud y Michael Porter. Para que la empresa tenga un punto de referencia se aplican las etapas del direccionamiento como son la misión, visión, los objetivos estratégicos y principios de la empresa con la implementación de estas herramientas se busca una orientación, maximizar los resultados y los procesos en toda la empresa; esta investigación permite constatar la situación en que se encuentra la empresa y por medio de la matriz DOFA que el autor Humberto Serna recomienda, lograr tener una serie de estrategias como propuesta de mejoramiento.

El presente estudio cuenta con un amplio espacio para aplicar todos los conocimientos aprendidos en la carrera y brinda la posibilidad de ponerlos en práctica, poder implementar conceptos vistos en los cursos y plasmar en el presente trabajo la elaboración de planeación estratégica con el fin de apoyar a la empresa Apiarios Castañeda en su desarrollo. Con la investigación se pretende dar a conocer la importancia de manejar este mecanismo como clave para una adecuada administración, esta efectiva herramienta le ha permitido a muchas empresas posicionarse en el mercado de una manera fuerte y ser reconocidas a nivel mundial.

Se puede resaltar la importancia en la observación, el análisis, la entrevista al administrador y a los diferentes empleados de Apiarios Castañeda lo cual permitirá acercamiento con la empresa para realizar el diagnóstico que conduzca a la descripción de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de la

empresa, así mismo proponer soluciones adecuadas apoyados en las bases teóricas investigadas en este trabajo. El estudio permite identificar los factores que influyen para que la organización lleve de una manera organizada todos sus procesos, a utilizar herramientas de la administración para implementar mecanismos que permitan optimizar la gestión en la empresa de tal manera que tenga la capacidad de permanecer en el mercado y satisfacer la demanda de los clientes, tener una proyección hacia el futuro y mejorar los resultados a mediano como a corto plazo.

La planeación estratégica a continuación propuesta servirá como guía a la empresa Apiarios Castañeda en el camino de directrices y patrones claros para poder tomar decisiones que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad de esta.

DISEÑO METODOLÓGICO

“Es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” ² En la búsqueda de las respuestas que se necesitan se implementará primero una serie de análisis incluyendo la información suministrada por el gerente y los empleados de la empresa. De allí se partirá al planteamiento de actividades que ayuden a dar respuesta a los objetivos que busca la investigación.

² HERNÁNDEZ, S. & FERNANDEZ, C. Diseño Metodológico. En: Metodología de la investigación., 2006. P.158.

Diseño de la investigación

El presente estudio muestra un diseño no experimental ya que no es posible manipular variables por el contrario las situaciones se van generando y se logra explorar las situaciones que ocasionan el problema dando posibles ideas de solución a dichos inconvenientes.

Según Sampieri el diseño no experimental *“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.”*³

Enfoque investigativo

La propuesta investigativa tiene un enfoque cualitativo. *“El enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones.”*⁴ Este tipo de investigación busca caracterizar por medio de la interpretación y comprensión de los resultados de la lluvia de ideas y entrevista realizada al gerente de la empresa, la observación de los comportamientos de los empleados y los clientes que permitan analizar la percepción que se tiene de la misma.

³Ibíd., P.205

⁴RUIZ, BORBOA & RODRÍGUEZ. El enfoque mixto de la investigación. En: Revista académica de investigación. Agosto, 2013. P. 1-25

El tipo de investigación o alcance del estudio será descriptivo. *“Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.”*⁵ Teniendo en cuenta que se podrá demostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno o una situación en la empresa Apiarios Castañeda como por ejemplo la estructura y caracterizar las situaciones de ámbito interno y externo por medio de herramientas como la DOFA.

Método de investigación deductivo

El método más adecuado para la elaboración de la propuesta de planeación estratégica a la empresa Apiarios Castañeda es el deductivo *“Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios.”*⁶ Este facilita observar los fenómenos o situaciones que en particular enmarcan el problema de investigación como son los procesos y otros factores internos-externos de la empresa, se parte principalmente de un concepto general de la planeación estratégica. Se complementa este método con el método inductivo *“crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; en realidad, lo que realiza es una especie de generalización, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones”*⁷. Porque conlleva a

⁵ BEHAR, Daniel. Investigación descriptiva. En: Introducción a la metodología de la investigación. 2008, P. 21

⁶ Ibíd., Pág. 39

⁷ Ibíd., Pág. 40.

un análisis más ordenado donde se pueden extraer conclusiones de situaciones específicas que permitan conocer de forma general la empresa.

También se emplea el método de observación, *“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.”*⁸

Que permite evidenciar hechos y la manera como se presentan, analizar la forma espontánea en que se dan las diferentes situaciones en la empresa. Lo que pretende observar es el comportamiento de los colaboradores e indicadores de crecimiento que aseguren la productividad de la empresa Apiarios Castañeda. En esta modalidad de observación se utilizará como técnica la guía de observación que permite listar todos los eventos, procesos, hechos o situaciones que se puedan presentar. También se empleará el diario de campo el cual se empezará a implementar desde enero de 2017 hasta Abril del año 2018.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación se realizarán visitas a la empresa Apiarios Castañeda y se reunirá a todo el personal se hará lluvia de ideas para que participen, después se recoge la información y a partir de se realiza un diagnostico utilizando herramientas como la matriz EFI y EFE que contienen valores numéricos y porcentajes pero lo que se evalúan son variables cualitativas también se emplean herramienta como la PCI, perfil de capacidades internas, POAM perfil de oportunidades y amenazas del medio, las cuales son variables cualitativas. Se implementa la matriz DOFA para tener una visión más clara de la empresa y su entorno, se define un direccionamiento estratégico la misión, visión, principios y objetivos estratégicos. Para el control y seguimiento se realizarán indicadores a las actividades para poder tomar medidas correctivas

⁸ Ibíd., Pág. 68.

Población y muestra

El desarrollo de la investigación se maneja una población total de seis personas son la que conforman la empresa Apiarios Castañeda en el área productiva y administrativa, son los encargados de suministrar toda la información requerida para el proceso de la planeación estratégica.

Fuentes Primarias:

La información se apoyará en la recolección de datos, se hará uso de la información primaria como preguntas al personal de la empresa y una entrevista con el gerente con constante contacto y observación. De este universo se tomará el total del personal a quienes se les aplicará el instrumento de recolección de información por medio de entrevistas y lluvia de ideas con los colaboradores que hacen parte de la empresa Apiarios Castañeda.

Fuentes Secundarias:

Con información que se obtiene de internet, se maneja la información de los documentos que suministra la empresa, se utiliza también libros de administración, metodología y planeación estratégica que facilita la Universidad del Valle sede Cartago Valle, así como también trabajos de otros estudiantes y análisis de otras empresas del mismo sector.

2. MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de darle a la empresa Apiarios Castañeda una base para sustentar la implementación de la planeación estratégica se toma las siguientes bases teóricas que se presentan de manera secuencial dando una estructura lógica, con el fin de argumentar lo planteado.

Paradigma de neoclásico

Para el desarrollo del marco teórico se va a trabajar sobre el paradigma neoclásico que surge de planteamientos de Peter Drucker y Henry Mintzberg entre otros *“El paradigma neoclásico o reformista el cual, a partir de la utilización de la Teoría General de los Sistemas Sociales, fortalece y desarrolla de manera renovada el proceso administrativo.”*⁹ El paradigma Neoclásico considera la empresa como un sistema abierto que interactúa con el ambiente.

A este paradigma realizaron una importante contribución los autores Katz y Kahn (1966), quienes definen la organización como un sistema abierto en constante interacción con su medio:

⁹ ZAPATA, MURILLO & MARTÍNEZ. Paradigma Neoclásico. En: Organización y Management. Cali, 2006. P. 59

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen determinadas funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información y materia-energía de su ambiente y, después de procesar estos elementos, los produce. En esta forma, los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo, sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, a los cambios internos de la organización, tienen un impacto continuo sobre su ambiente.¹⁰

Para estructurar el marco teórico de la presente investigación, es necesario abordar el concepto de estrategia desde sus orígenes.

Antecedentes de la estrategia

“El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante “en la jerarquía militar, (Cleary, Th, 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos”¹¹.

Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro El arte de la guerra. Según Tzu, es menester hacer hincapié acerca de cómo el engaño es factible, siempre y cuando se cuente con las armas necesarias para poder soportarlo. Se trata de

¹⁰Ibíd., P. 72

¹¹ SAAVEDRA, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencia. En: Economía y administración. Junio, 2005. P. 61-75

que el enemigo nunca conozca cuál es su verdadera situación y de esa forma no podrá estar preparado, tampoco, para cuando se le ataque; se debe constituir en una sorpresa¹².

Es a partir del siglo XX, cuando la estrategia se empieza a ligar de forma inexorable al mundo empresarial, aunque el inicio de esta relación comienza un siglo antes con la Revolución Industrial y el surgimiento de organizaciones empresariales cada vez más complejas ya en los años 40, se produce la estrategia en el mundo empresarial con la Teoría de Juegos desarrollada por John von Neumann y Oskar Morgenstern. A partir de los años 50, el pensamiento de las empresas introduce la visión y planificación largo plazo, en principio desde el ámbito financiero.

En los años 60 y 70 suponen la aparición de los gurús de la estrategia para los que la visión global de las organizaciones facilita la articulación y dinamización de la estrategia en base a las diferentes áreas que las componen. En este momento se introducen dentro de la estrategia la visualización de las organizaciones respecto a su entorno con análisis del mercado y de la competencia. Igor Ansoff, Alfred Chandler y Peter Drucker son los pioneros en esta época. El gran boom de la estrategia empresarial surgiría en los años 80¹³.

Donde se hizo presente el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una

¹² CONTRERAS, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En: Pensamiento y Gestión. Julio-diciembre, 2013. P. 152-181

¹³ ISOTOOLS. Los Orígenes de la Estrategia Empresarial. [En línea], 19 de julio de 2015. [Revisado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>

administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial¹⁴.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión¹⁵. Hasta la actualidad donde la estrategia es el pilar para desarrollar la planeación estratégica.

A continuación, se plasma definiciones de estrategia de los principales autores que marcaron la importancia de este concepto.

Tabla 1. Definiciones de estrategia

Autor	Fecha	Descripción
Alfred Chandler	1962	“Definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” ¹⁶ (Pimentel, 1999, pág. 1)
Igor Ansoff	1965	“Consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados” ¹⁷

¹⁴ SAAVEDRA. Óp. Cit., P. 63

¹⁵ CONTRERAS. Óp. Cit., P. 158.

¹⁶ PIMENTEL, Luis. Introducción al concepto de planeación estratégica. Unipamplona. [En línea], Septiembre de 1999. [Revisado el 10 de abril de 2018]. Disponible en internet: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

¹⁷ Ibíd., P. 1

Autor	Fecha	Descripción
Kenneth Andrews	1965 – 1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser” ¹⁸ . (Castellanos & Cruz, 2014, pág. 37)
Henry Mintzberg	1979	“Dice que la estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento” ¹⁹ (Mintzberg H. , 1979)

Fuente: Pimentel (1999), Castellanos (2014), Mintzberg (1979). Elaboración propia.

Por otro lado, para la creación de la estrategia en su libro *Practice of Management* (1954) Peter Drucker plantea que *“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.”*²⁰

¹⁸CASTELLANOS, José; CRUZ, Mauricio. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. En: Revista de estudios avanzados de liderazgo. 2014. Vol. 1, No. 3. P. 28-51

¹⁹MINTZBERG, Henry. Estrategia. En: The structuring of organizations. 1979.

²⁰GALLARDO, José. Estrategia. En: Administración estratégica de la visión a la ejecución. México, 2002. P. 15.

Escuelas de pensamiento estratégico

Después Henry Mintzberg propone que el análisis de la estrategia puede ser analizado por escuelas, en donde planteo diez escuelas del pensamiento estratégico, agrupando en escuelas los pensamientos de diferentes autores que se complementan entre sí, para elaborar una adecuada formulación de estrategias, en este caso se presentan las tres primeras escuelas de carácter prescriptivo encargadas de la creación de estrategias como las más representativas para llegar a la formulación de la planeación estratégica, la escuela del diseño, de la planificación y del posicionamiento.

La escuela de diseño, autores (Selznick 1957, Andrews 1965)

Esta escuela ve la creación de la estrategia como un proceso de concepción. *“Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. Según sus principales defensores, La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno”*²¹

La escuela de diseño define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización. [...]. Por otra parte, concibe al proceso de formulación de la estrategia como un proceso lineal que se reduce a los siguientes pasos: 1) evaluación de

²¹ MINTZBERG, Henry. Escuela de pensamiento. En: Safari a la estrategia 1999. P. 13

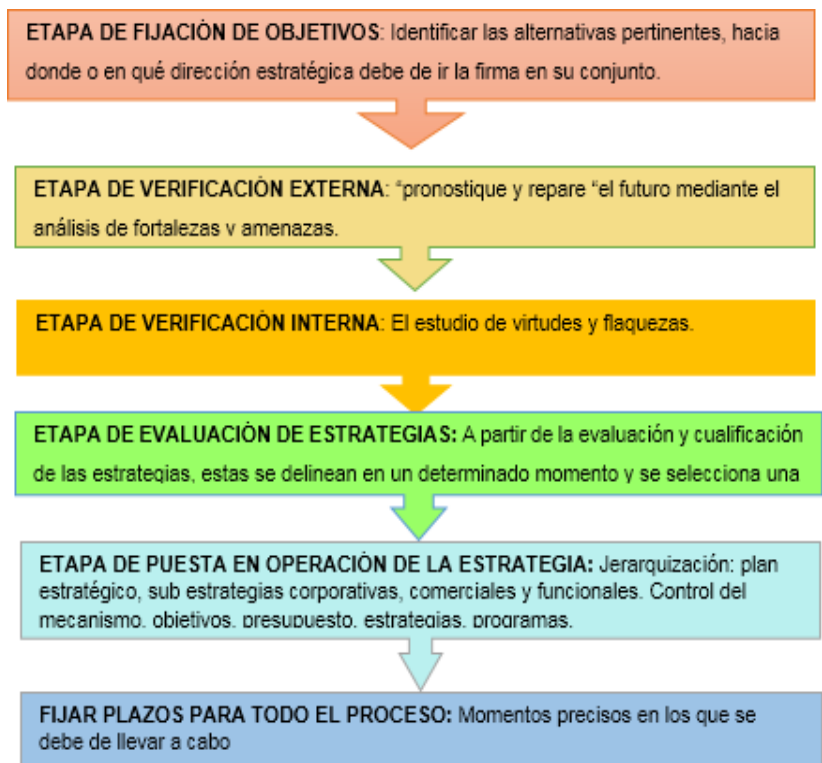
las fortalezas y debilidades de la organización, 2) definición de la estrategia y, finalmente, 3) especificación de la estructura adecuada para llevarla a cabo”²²

La escuela de diseño es la responsable del desarrollo del modelo DOFA. Después surge la siguiente escuela que formalizó la percepción de la manera en cómo se debe crear la estrategia.

Escuela de planificación (Ansoff 1965)

“La escuela de planificación mira la creación de la estrategia como un proceso formal. Para la escuela de planificación, la estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el cual se fijan plazos, programas y presupuestos que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa”²³, Esta cuenta con una serie de etapas.

Ilustración 2. Etapas de la escuela de la planificación



Fuente: Elaboración propia

²²CASTELLANOS, CRUZ. Óp. Cit., P. 37

²³ Ibíd., P. 37

A partir de la anterior escuela surge la escuela del posicionamiento que considero la creación de estrategias desde un punto de vista analítico, respecto al mercado.

La escuela del posicionamiento (Schendel y Hatten⁷⁰, Porter 1980-1985)

Creación de estrategia como un proceso analítico.

Surgida de la economía, introdujo la parte sustancial de la estrategia al centrarse en el contenido de la misma. Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa. [...]. De acuerdo con Porter (1985), para que las empresas puedan ganar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes estrategias: Liderazgo de costos, Diferenciación o Concentración²⁴

Una vez que se describe el concepto de estrategia se procede a estudiar el concepto de planeación estratégica.

Antecedentes de la planeación estratégica

La planeación se remonta desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente en la conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese

²⁴ Ibíd., P. 34

momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento de estabilidad mundial, ausencia de recesión, bajas tasas de inflación, desempleo e interés, existencia de materiales, abundante energía. Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran optimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, se empezó a presentar recesiones económicas, inflación, escasez de petróleo e incremento de la competencia a nivel mundial. A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban. Allí es donde las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica. En el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización²⁵.

²⁵ FUENTES, Luis. Antecedentes de planeación estratégica. En: Planeación estratégica, historia de la planeación estratégica. [En línea], s/f. [Revisado el 12 de abril de 2018]. Disponible en internet: <https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit>

De esta importante herramienta depende el éxito de toda organización, ya que toma en cuenta el estudio del entorno que se encuentra en constante cambio y se debe de hacer frente a la competencia.

Tabla 2. Definición de planeación estratégica según autores

Autor	Fecha	Definición
Koontz y Weihrich	1994	La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa(Arvey, 2002) ²⁶ .
Peter Drucker	2002	Para Drucker la planeación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplean para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados ²⁷ (ORNA, 2015, pág. 104)
Humberto Serna	2003	La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro ²⁸ (Serna, 2003, pág. 22)

Fuente: Arvey (2002), Orna (2015), Serna (2003). Elaboración propia.

²⁶ LOZANO, Arvey. La planificación estratégica. Gestipolis. [En línea]. 20 septiembre de 2002 [Revisado el 19 de marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>

²⁷ORNA, Jesús. Creación de valor en la empresa: la estrategia continua. En: Quipukamayoc. 2015. Vol. 23. No. 43. P. 103-109

²⁸SERNA, Humberto. Planeación estratégica. En: Gerencia estratégica. Bogotá, 2003. P. 22.

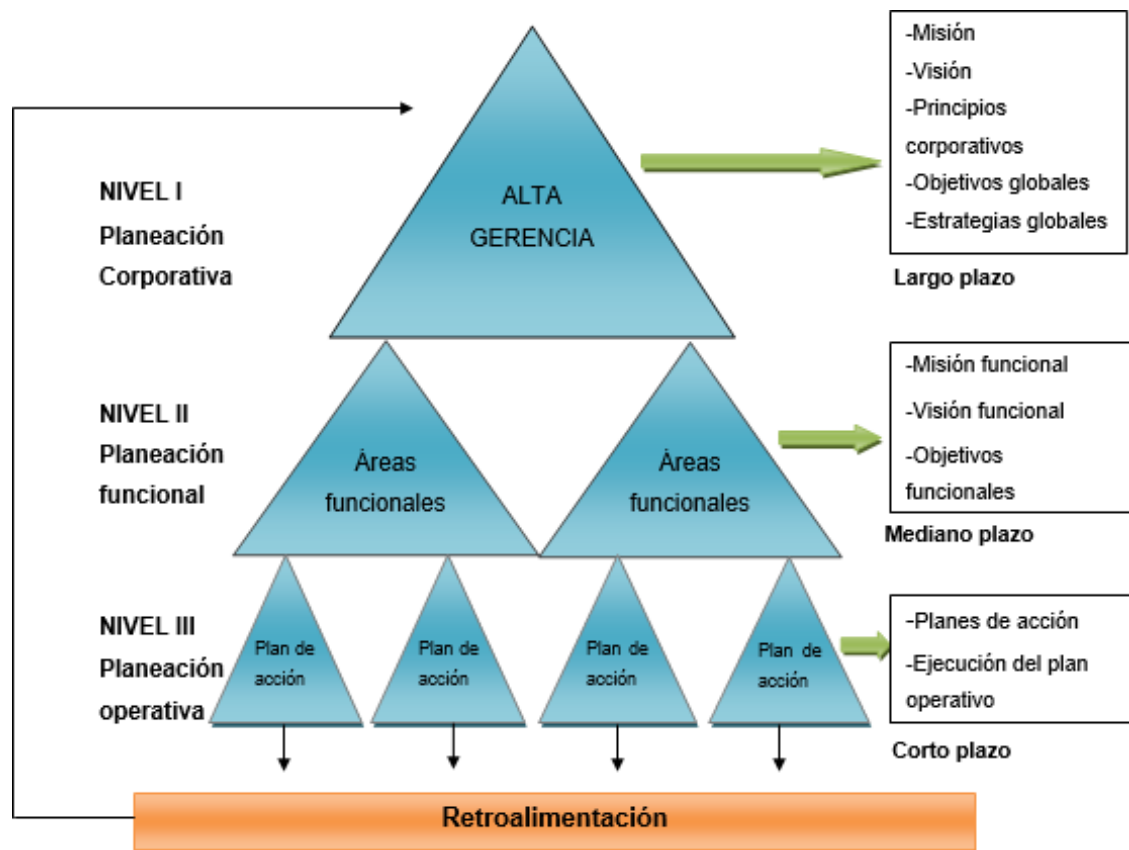
Modelo de planeación estratégica en cascada de Humberto Serna

Se toma como modelo de planeación estratégica el presentado por el autor Humberto Serna, que parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa. El cual inicia en el nivel superior de la organización *planeación corporativa*, en el que se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas del negocio *planeación funcional o táctica*. En este nivel se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. El tercer nivel lo componen las unidades administrativas *planeación operativa*, en el cual los objetivos o estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad empresarial radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. En este último nivel la planeación operativa es la que debe retroalimentar todo el proceso, a fin de que éste se dinamice y defina los ajustes o acciones que en un momento dado requiera. Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo²⁹

²⁹Ibid., P. 30

Ilustración 3. Modelo de planeación estratégica en cascada



Fuente: SERNA (2003). Elaboración propia.

Para llevar a cabo la planeación estratégica es fundamental estudiar la competencia, dónde se debe realizar un análisis al entorno competitivo y las tendencias del mercado que facilite el planteamiento de las estrategias. Para este análisis es importante que las empresas tengan en cuenta y utilicen las cinco fuerzas de Porter.

Cinco fuerzas de Porter

Porter ofreció el modelo de análisis competitivo mediante las 5 fuerzas competitivas que es un análisis por medio de la industria para identificar en qué posición se encuentra la empresa respecto a otras del entorno, este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un mercado o segmento de éste y poder desarrollar una estrategia de negocio. Según Porter la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Ilustración 4. Relación de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de internet. En: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Michael Porter, teórico americano argumenta que la planeación estratégica ha sido suficientemente criticada y que si quiere renacer como una herramienta gerencial indispensable debe cambiar su manera de realizarse: “Para ser efectiva, la planeación estratégica debe utilizar un proceso propio, porque la estrategia no puede ser separada de la implementación. El pensamiento estratégico no puede ocurrir una sola vez al año, acorde con una rutina rígida. Debe informar a la compañía acciones diariamente ³⁰ (Porter, 1987)·

Según Porter la rivalidad de los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

La amenaza de nuevos competidores: Las potenciales empresas que quieren entrar, implican capacidad adicional de producción además de la posibilidad de captar o ganar participación en el mercado a costa de quienes están en la industria.

Poder de negociación de clientes o compradores: El análisis de esta fuerza permite conocer si los compradores o las empresas son quienes imponen las condiciones para llevar a cabo los negocios.

Poder de negociación de los proveedores: El análisis de esta fuerza implica el conocer qué tantas condiciones nos pueden imponer o no los proveedores.

³⁰ PORTER, Michael, Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking”, The Economist, Mayo 23 de 1987, p. 27.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos: Cuando existe alta probabilidad que otros productos o servicios satisfagan la necesidad de nuestros actuales o futuros clientes a un menor costo o de una forma diferente, lo cual plantea una reformulación organizacional por obsolescencia, menores precios, mayor efectividad.

Rivalidad entre competidores: La competencia siempre será estimulada cuando una firma o más sienten la presión luego de sus acciones para mejorar su posición o cuando identifican oportunidades de negocio.”³¹

³¹(María Bibiana Pulido Riveros, Estrategia y Modelos estratégicos aproximación desde la teoría.)

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual tiene como función brindar una sólida guía que brinde claridad sobre los conceptos que se relacionan con el desarrollo de la propuesta de planeación estratégica del presente trabajo de asesoría a la empresa Apiarios Castañeda.

Lo ideal es que Apiarios Castañeda logre conocer y hacer uso de la planeación estratégica, estas afirmaciones apuntan a realizar todo tipo de actividades para tener bien claro el enfoque de la empresa y analizar la situación presente, así como determinar el nivel de competitividad.

En primer lugar, se empezará con el **diagnóstico estratégico** el cual es necesario implementar ya que servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto interna como externamente frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy? Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Las herramientas utilizadas para realizar el diagnóstico estratégico son las de nivel externo como el PESTEL, el POAM y el EFE y las de factores internos como PCI y la EFI.

El PESTEL es una metodología que consiste en estudiar diferentes aspectos del entorno que son cruciales e influyen sobre la industria y las empresas, los aspectos se dividen en seis elementos, políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ecológicos y legales y permiten conocer hasta qué punto se puede generar cambios para la organización y los competidores.³² (pág. 65)

Se continúa con el POAM una herramienta que puede determinar el impacto de los factores externos “El perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto o importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”.³³

Luego se utiliza una metodología que evalúa los factores externos con una calificación la Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información Económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.³⁴ (Fred R, 2003)

Para la realización del diagnostico estratégico es necesario además realizar un análisis interno para el cual se utilizaron herramientas como PCI y la EFI. Según el autor Humberto Serna “El perfil de capacidad institucional PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de

³² JHONSON, Gerry. SHOLES, Kevan & WHITTINGTON, Richard, JHONSON, (2006) Pearson Education, pág, 65

³³ SERNA. Óp. Cit. P. 110

³⁴ FRED, R, David, Conceptos de Administración Estratégica, (2003), Pearson educación. México, pág. 110

hacer un diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él los factores que afectan su operación corporativa.”³⁵

El autor Fred David sugiere que un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (*EFI*). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.³⁶

Realizar un diagnóstico estratégico a la empresa Apiarios Castañeda conducirá al análisis DOFA el cual le generará un gran aporte, le permitirá aprovechar las fortalezas para definir las estrategias y prevenir los efectos negativos de las debilidades. Humberto Serna define la **DOFA** como *“La sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.”*³⁷

Las debilidades son los factores internos que dificultan el éxito de una empresa, las oportunidades son situaciones en el entorno que si se aprovechan adecuadamente a la benefician la empresa, las fortalezas son aquellos atributos internos que ayudan al cumplimiento de los objetivos, y las amenazas son eventos

³⁵ SERNA. Óp. Cit. P. 128

³⁶ FRED. . Óp. Cit. P. 149

³⁷SERNA. Óp. Cit. 145

o tendencias en la parte externa de la empresa que limita y dificulta la operación de la organización. En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. La matriz DOFA le permite a la empresa Apiarios Castañeda realizar un análisis interno y externo, así darse cuenta si posee la capacidad para desempeñarse en el medio para de allí partir al planteamiento de las estrategias que son fundamentales para tener una ventaja competitiva. **El pensamiento estratégico** se define hoy en día como: *"el proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos; y de toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva"*³⁸.

Si Apiarios Castañeda desea obtener resultados efectivos y un crecimiento ordenado, para que sea rentable es necesaria la estrategia empresarial ya que a medida que la empresa empieza a crecer se debe ir pensando de manera más estratégica y trabajar en hacer las cosas de una manera más eficiente para ser competitivo. De acuerdo con T. Strickland **estrategia empresarial** *"Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en el área de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio"*³⁹.

³⁸BANREPCULTURA. Pensamiento estratégico. BANREPCULTURAL. [En línea], s/f. [Revisado el 25 de septiembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/node/69892>

³⁹ROJAS, Fernando. Proceso de gerencia estratégica.Degerencie.com. [En línea], 20 de enero de 2005. [Revisado el 3 de octubre de 2016]. Disponible en internet: http://www.degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estrategica

“La planeación estratégica como un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias y programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación.”⁴⁰

Las anteriores afirmaciones apuntan a darle un orden a los procesos de la empresa de tal manera que conozca cual es el entorno y de esta manera plantear objetivos, aparte de establecer los objetivos y las estrategias implementar un control para revisar los factores de éxito.

La empresa Apiarios Castañeda no cuenta con un enfoque concreto que le permita apuntar hacia una meta fija, un propósito claro. Esto quiere decir que le hace falta un direccionamiento estratégico que comprende en primer lugar la **Misión** que se entiende como la:

Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la identificación del negocio en todas las dimensiones involucra el cliente del deber ser del negocio y posteriormente lo que le da el rumbo a la empresa que es la **Visión** la cual es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.⁴¹

Formular el direccionamiento estratégico a la empresa Apiarios Castañeda: visión, misión, objetivos. Le dará la posibilidad de tener un crecimiento empresarial y

⁴⁰MINTZBERG, The Rise and Fall of Strategic Planning. Op. Cit. P.

⁴¹Op. Cit., P. 33

sostenibilidad en el tiempo además es necesario también conocer la competencia para adoptar comportamientos y actividades que estas.

Los objetivos corporativos también hacen parte de este direccionamiento estratégico que se pueden definir como *“los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa.”*⁴²

Es necesario analizar la competencia de modo que le permita ser competitivas buscando formas y fórmulas que los encaminen por una productividad y mayor calidad para esto se debe realizar el Benchmarking *“es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.”*⁴³

Para la empresa Apiarios Castañeda es muy importante definir el planteamiento estratégico con el fin de tener un rumbo planteado y no incurrir en errores, además crear las estrategias que le permitan mejorar su competitividad y lograr un posicionamiento externo para tener crecimiento en el mercado.

De acuerdo con el objetivo del presente trabajo se espera que con la propuesta de planeación estratégica la empresa logre un **Crecimiento Empresarial** algunos autores plantean definiciones del término crecimiento, entre ellos Cardona y Cano

⁴² Ibíd, P. 185

⁴³COS, Raúl. Benchmarking. En: Boletín técnico Nacional de tesorería, Benchmarking. [En línea] Abril, 2004. [Revisado el 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: http://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_05_04_CTN_TE.PDF

(2005) “expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Para Penrose (1962) el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso”⁴⁴

También se define crecimiento empresarial Blázquez, Dorta y Verona (2005, p. 172) definen el crecimiento empresarial como "el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo según el cual la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos; para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas, ante lo cual todo debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que a través de dicho proceso permita obtener una competitividad perdurable en el tiempo"⁴⁵ A medida que la empresa presente crecimiento va a su vez contar con rentabilidad y sostenibilidad.

⁴⁴BANREPCULTURAL, Crecimiento empresarial. Op. Cit., [En línea]

⁴⁵ AGUILERA, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. En: Revista científica pensamiento y gestión. Enero-Junio de 2010. No 28. P. 85-106

MARCO LEGAL

La empresa Apiarios Castañeda se encuentra constituida legalmente ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Pereira Risaralda, representante legal JUAN CARLOS CASTAÑEDA como persona natural.

Normatividad Sanitaria

Resolución 2674 Art. 37.Obligatoriedad del registro sanitario.

Todo alimento que se expendi directamente al consumidor, deberá obtener registro sanitario, permiso sanitario o notificación sanitaria, expedido conforme a lo establecido en la presente Resolución. Se exceptúan del cumplimiento de este a los alimentos siguientes.

a) “los alimentos naturales que no sean sometidos a ningún proceso de transformación, tales como granos, frutas, hortalizas, verduras frescas, miel de abejas y otros productos Apícolas”

Aunque para la miel de abejas y los otros productos Apícolas no es de obligatoriedad la obtención del registro sanitario, si se exige el cumplimiento de otros requisitos del decreto 3075/97 para su manejo y comercialización como alimento.

Decreto 3075 de 1997. Vigilancia y control.

Titulo condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos artículo 7o. buenas prácticas de manufactura. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se deben ceñir a los principios de las buenas prácticas de manufactura estipuladas en el título del presente decreto.

Artículo 8. Los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales que se establecen a continuación:

Localización y Accesos

- a. Estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.
- b. Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
- c. Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

Normativa Civil

(Ley 57 de 1887 Código Civil Colombiano demás disposiciones reglamentarias).

Art. 695: los animales bravos pertenecen al dueño de las jaulas, pajareras, conejeras, colmenas, estanques o corrales en que estuviesen encerrados, pero luego, que recobran su libertad natural, puede cualquier persona apoderarse de ellos siempre y cuando no vaya el dueño en seguimiento de ellos, teniéndolos a la vista, y que por lo demás no se contravenga el artículo 688.

De los bienes y de su dominio posesión uso y goce.**Art. 696:** las abejas que huyen de la colmena y posan en árbol que no sea del dueño de estas, vuelven a su libertad natural y cualquiera puede apoderarse de ella y de los panales fabricados por ellas, con tal de que no lo hagan sin permiso del dueño en tierras ajenas, cercadas o cultivadas, o contra la prohibición del mismo, en las otras; pero el dueño de la colmena no podrá prohibirse que persiga a las abejas fugitivas en tierras que no estén cerradas ni cultivadas.

Normativa Agropecuaria

Resolución 383 de 1971: Del Ministerio de Agricultura por el que se caracterizan los productos agropecuarios para efectos de clasificación de empresas comercializadoras de estos. El inciso 11, literal D, N° 141, clasifica la miel de abejas como productor agropecuario.

Decreto 2373 de 1974: Señala que los patrones cuya actividad económica sea la agricultura, silvicultura, ganadería, pesca, avicultura o apicultura deberán pagar el subsidio familiar.

Decreto 1080 de 1977: Creación de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Fomento de la Apicultura. Así mismo considero que la producción agropecuaria es pilar fundamental para nuestra economía y que las abejas mediante la polinización himenofila contribuyan a incrementar sensiblemente las cosechas de los cultivos; que las abejas mediante su producción, han mejorado sensiblemente la economía de las zonas campesinas del país.

Resolución 665 de 1977: Ministerio de Agricultura. Exige a toda persona natural o jurídica que se dedique total o parcialmente a la explotación apícola y a la importación de reinas, abejas, productos o subproductos de origen apícola, deberán registrarse en el ICA como tales. Además, señala esta misma resolución que la vigilancia de las disposiciones sanitarias en Apicultura estará a cargo del ICA.

Acuerdo 23 y 25 de noviembre 12 de 1979. La junta directiva del ICA acuerda las tarifas para el servicio de inspección y cuarentena, las tarifas para la expedición de guías o licencias de movilización, haciendo extensivas a las abejas.

Decreto 2333 de 1982: Reglamentario de la Ley 9 de 1979, estableció en el artículo 84 que el registro que actualmente expide el Ministerio de Agricultura a los apiarios, en cuya jurisdicción se encuentren ubicados, reemplazará la Licencia Sanitaria de Funcionamiento que deben tener conforme a este decreto.

Resolución 663 de 1991. La cual establece los requisitos que deben cumplir los apicultores para obtener el registro para sus apiarios y se dictan otras medidas de sanidad apícola.

Resolución 758 de 1992: Dispone que las resoluciones por las cuales se otorga registro a los apiarios, llevarán las firmas del Secretario General y el Director General de Producción.

Normatividad Técnica

NTC 1273 Instituto Colombiano de normas Técnicas ICONTEC La cual se aplica a todas las mieles producidas por abejas obreras y regula todos los tipos de formas de presentación que se ofrecen para el consumo directo. De igual forma se aplica a la miel envasada en envases no destinados a la venta al por menor (al granel) y destinada al re envasado en envases para la venta al por menor.

NTC 1466 Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC la cual da definiciones, requisitos, toma de muestras, aceptación o rechazo y ensayos para la cera de abejas, como insumo o materia prima en la elaboración de cosméticos en la industria cosmética.

Normatividad Tributaria

Decreto 624 de 1989 Artículo 424: Bienes excluidos del impuesto (IVA). Los siguientes bienes se hallan excluidos del impuesto y por consiguiente su venta o importación no causa el impuesto a las ventas. Para tal efecto se utiliza la nomenclatura arancelaria andina vigente.

Tabla 3. Matriz de impactos legales

MATRIZ DE IMPACTOS LEGALES			
Norma / Ley	Desventajas	Desventajas	Impacto
Normativa Sanitaria. Resolución 2674 Art.37 Decreto 3075 de 1997 Vigilancia y control	Regula las buenas prácticas de la manufactura llevando un control y garantizando a los consumidores un producto de calidad y en condiciones sanitarias adecuadas.	Genera restricciones a las pequeñas empresas con medidas sanitarias injustificadas, Dando ventaja a los productores nacionales con fines proteccionistas, los cuales si puede adecuarse a las restricciones.	El impacto es positivo, ya que al cumplir con los requisitos sanitarios se garantiza el resultado de alimentos de calidad, se vela por la vida y el bienestar de los consumidores al llevar productos seguros al mercado.
Normativa civil. Ley 57 de 1887 Art. 696 Código Civil Colombiano	Hace a las abejas en este caso libres, quiere decir que el apicultor puede ir y tomarlas sin ninguna restricción o permiso legal	Existe el riesgo que sean manipuladas por personas que no tengan conocimiento de su cuidado o que las quemem afectando la flora y fauna	El impacto es positivo, ya que permite al apicultor el fácil acceso a ellas para darles un cuidado adecuado y se genera el incremento de colmenas.
Normativa agropecuaria. Decreto 1080 de 1977 Creación de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Fomento de la Apicultura.	Respalda a los apicultores por la contribución que las abejas proporcionan tanto al medio ambiente con el proceso de polinización, como en el crecimiento de la economía del país.	La imagen que la sociedad tiene de las abejas, respecto al temor que generan por sus picaduras tanto a personas, como a animales.	El impacto es positivo, por los beneficios que brindan al medio ambiente y a las personas. Dentro de las buenas prácticas que se debe de tener involucra tenerlas alejadas de la sociedad.

MATRIZ DE IMPACOS LEGALES			
Norma / Ley	Desventajas	Desventajas	Impacto
NTC 1466 Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC	Regula que los productos apícolas para la elaboración de cosméticos sea el apropiado por medio de muestras.	Deja en desventaja a los demás productos que no pueden competir con las propiedades que tienen la miel y sus derivados.	El impacto es positivo, porque que los productos apícolas han sido estudiados y cuentan con propiedades son beneficiosas.

Fuente: Marco legal, reforma tributaria, ley 863 de 2003. Elaboración propia.
(CPA)

2.4 MARCO CONTEXTUAL

La miel tiene su origen de la abeja, un insecto altamente sofisticado que ha evolucionado durante millones de años. Las abejas beben el néctar y lo transportan en un estómago especial a la colmena para compartir con la reina, y por supuesto también para alimentar al resto de abejas de la colmena y las larvas que se convertirán en las nuevas abejas.

Para el hombre primitivo descubrir la miel fue un cambio de vida, como lo fue descubrir el fuego. Para los primeros cazadores-recolectores, que aún no habían desarrollado ropa protectora, recoger miel era tan doloroso como coger una rama en llamas. Sin embargo, su valentía valió la pena, considerando su afición por lo dulce.

Antiguamente la miel era el edulcorante más importante para la comida y las bebidas alcohólicas. Los egipcios fueron los primeros en empezar a criar abejas en casa. El diseño de la colmena egipcia era una sencilla cesta de paja, que todavía se utiliza hoy en día, aunque principalmente para alojar temporalmente a una colonia.

“Las primeras colmenas, como la egipcia, no se diseñaron para usar a largo plazo. La miel no se podía extraer sin destruir la colmena y, por tanto, la colonia. El sistema solo funcionaba si la colonia producía suficientes abejas para crear un

enjambre, el cual sería capturado y proporcionaría miel al año siguiente. De lo contrario, cada año se tendría que capturar un enjambre nuevo de abejas”⁴⁶

La actividad que realiza la empresa Apiarios Castañeda es la apicultura, reconocida en Colombia como una cadena productiva por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, gracias a la demanda de productos derivados como la miel, el polen y el propóleo.

Apiarios Castañeda se constituye como una empresa en el sector Agrícola que se dedica a la producción y comercialización de miel de abeja, al igual que de sus derivados con un factor diferencial en su labor como lo es el cultivo de miel pura.

Esta iniciativa familiar nace en el 1998 por el señor Florencio Castañeda, que tomó la decisión de cultivar de manera empírica el producto para uso propio y venderlo en el municipio de Albán Valle. En el año 2012 uno de sus hijos decide constituirla legalmente en la Cámara de Comercio de Pereira Risaralda, el señor Carlos Castañeda siendo el representante legal de la empresa, acompañado en el área productiva por su hermano Fernando Castañeda. Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira Risaralda en el barrio Perla del sur en la Manzana 7 Casa 4, allí se encuentra la parte administrativa y el laboratorio donde se trata el producto para ser distribuido. Se comercializa principalmente en Pereira, Santa Rosa, Dosquebradas, Chinchiná, Cartago, Manizales, Medellín, Bogotá, y Cali. A pesar de que hace solo cuatro años se constituyó formalmente la empresa, presentó un gran avance enriqueciendo la cantidad de clientes y aumentando la demanda. Lo que ha llevado a que actualmente cuenten con 500 colmenas ubicadas en diferentes zonas del país como Albán Valle, Begachi

⁴⁶ OMLET. Un poco de historia sobre las abejas. [En línea] s/f [Revisado el 3 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: https://www.omlet.es/guide/abejas/sobre_las_abejas/historia/

Antioquia, Carmen de Bolívar, Pueblo Nuevo Córdoba, Bagre Antioquia siempre buscando la buena práctica de la apicultura en la preservación del producto, sin uso de químicos que altere su estado natural.

En el momento la empresa no cuenta con inversionistas, así que ha subsistido con los ingresos que genera con sus producciones, el producto se comercializa al por mayor llevando el producto a clientes como plazas campesinas y mercados agroecológicos, gastronomía, así como también tiendas orgánicas saludable y al consumidor final⁴⁷.

“La miel es un indicador de bienestar, donde hay abejas hay polinización y, por tanto, beneficio ambiental. Cuanta más producción haya, mejor salud tendrá el ambiente”⁴⁸

Genera un impacto positivo a nivel ambiental, Apiarios Castañeda contribuye con la mejora al medio ambiente, en este momento cuentan con más de quinientas colmenas las cuales están ubicadas en diferentes zonas de Colombia polinizando gran parte del territorio ayudando a la biodiversidad. La actividad apícola es considerada de gran importancia para la seguridad alimentaria de la humanidad, posee la capacidad de generar productos de alto valor nutricional como la miel o el polen, sin embargo, su mayor relevancia radica en el efecto sobre la polinización, se estima que de las cerca de 100 especies de cultivos que proporcionan el 90% del suministro de alimentos para 146 países, 71 son polinizados por abejas (FAO, 2002).

⁴⁷Fuente: Entrevista al señor Castañeda, Juan Carlos. Pereira Risaralda, 16 de octubre de 2016.

⁴⁸ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Impulso a la industria apícola a través de capacitación. Ciencia & Tecnología. [En línea], 9 de mayo de 2012. [Revisado el 9 de septiembre de 2017]. Disponible en internet: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/impulso-a-la-industria-apicola-a-traves-de-capacitacion.html>

“La función polinizadora de estos insectos también es considerada vital para el mantenimiento de los ecosistemas naturales por lo cual su uso está asociado a proyectos de reforestación y son empleadas como bioindicadores”⁴⁹.

Por otro lado, también contribuye a dinamizar la economía de la región ya que los productos se comercializan en varias ciudades y en la ciudad de Pereira tiene alrededor de cien tiendas que distribuyen los productos y además tienen una gran ventaja y es que resaltan sobre la competencia ya que el cliente tiende a tener mayor preferencia por el producto porque no es adulterado y es completamente natural. Aparte también comercializa diferentes implementos apícolas ayudando a los pequeños productores de Risaralda ya que los provee de estos implementos para que ellos también puedan realizar su actividad apícola y a su vez le proporcionan a la empresa materia prima.

⁴⁹ Ibíd., Universidad Nacional de Colombia.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se le da respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación empezando con el análisis del entorno continuando con un diagnóstico que permite analizar el estado de la empresa el cual se realizó en colaboración con cada uno de los integrantes de la empresa quienes ayudaron a la construcción de la misión, visión y principios corporativos, al igual que la DOFA; posteriormente se realizan las estrategias según la propuesta de mejoramiento con sus respectivas actividades, plan de seguimiento y control.

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA.

Con el fin de identificar los factores que están fuera de la organización y sobre los que no se tiene control como las tendencias o situaciones en los cuales se enfrenta la empresa y generan influencia En el desarrollo de estrategia ya que una vez sean entendidos se podrán aprovechar las oportunidades y anticipar efectos negativos que puedan traer las amenazas, por ello se les debe realizar seguimiento y evaluar estas fuerzas externas, para tomar decisiones efectivas.

La producción apícola es la única actividad pecuaria que además de originar productos económicamente viables y altamente demandados en el mercado, genera externalidades positivas al medio a través del servicio de polinización, el cual favorece a la productividad de los cultivos y la biodiversidad agrícola y silvestre, contribuyendo estratégicamente al mantenimiento de la seguridad alimentaria y nutricional en Colombia y el mundo.

A nivel internacional

En el mundo se producen alrededor de 1 millón 600 mil toneladas de miel (FAOSTAT, 2015), que, junto con el polen, lo propóleos, la jalea real y la cera, entran en la categoría de productos naturales, la tendencia hacia el consumo de estos productos aumenta constantemente, ya que favorecen la salud y el bienestar de los consumidores. El mercado de los productos apícolas se encuentra dividido claramente en países productores y consumidores, por parte de los productores los más representativos son Argentina y Chile los cuales ofrecen al mundo 75 mil y 110 mil toneladas de miel de bajo precio producida en grandes volúmenes y vendidas alrededor de 1,3 dólares el kilo. Luego hay otra serie de países que aportan grandes volúmenes como México, Brasil, Canadá, Turquía Vietnam entre otros países con unos pocos miles de toneladas.

Por otra parte, los países consumidores representados por Estados Unidos, que consume el 25% de todas las compras de miel en el mundo, Alemania que controla más de 90 mil toneladas 80% de ellas dirigidas al consumo interno y Japón que consume 50 mil toneladas de miel al año. Estos para los grandes volúmenes, luego están el resto de los países⁵⁰.

“En el mundo se producen cada año aproximadamente 1,4 millones de toneladas de miel. El principal continente productor es Asia, seguido por América. Por el lado de la demanda, se observa una tendencia hacia al consumo de alimentos naturales y saludables que aseguren su calidad, origen botánico, geográfico, entre otros, para lo cual Argentina cuenta con un extraordinario potencial, pudiendo generar un incremento extra de entre un 15% - 30% en su cotización de venta”⁵¹

⁵⁰ MARTÍNEZ, Telmo. Producción apícola a nivel internacional. En: Diagnóstico de la actividad apícola y la crianza de abejas en Colombia. 2006. P. 7

⁵¹ MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. [En línea] s/f. [Revisado el 13 de septiembre de 2017] Disponible en internet: http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000101_Miel%20-%202017.pdf

A nivel de Latinoamérica se producen alrededor de 226.000 toneladas de miel, que corresponden al 13% de la producción mundial, en el ámbito productivo sobresalen dos países, Argentina que a nivel Latinoamérica ocupa el primer puesto y el tercero a nivel mundial y México el segundo en Latinoamérica y el octavo en el mundo. Únicamente para Latinoamérica Argentina, México, Brasil, Uruguay y Chile producen casi el 90% de la miel de la región, Colombia en este ranking se ubica en el noveno puesto. Es importante notar que países con menor área terrestre como Uruguay, Chile, El Salvador y Guatemala, superan Colombia en número de colmenas y producción⁵²

A nivel nacional

En Colombia, la apicultura se encuentra conformada por la producción de miel, polen, propóleos, cera, jalea y larvas, sin embargo, la mayor parte de la producción se ha concentrado en la miel, la cual no se ha considerado como competitiva para el desarrollo agropecuario del país, aun cuando es una actividad que genera grandes beneficios para el medio ambiente y el sector, gracias a la acción polinizadora de las abejas, quienes por medio de dicho proceso, aceleran el desarrollo productivo de varios cultivos. A nivel mundial, la producción, comercio y consumo de miel se ha incrementado en los últimos 20 años, debido a que es un producto de origen 100% natural que posee beneficios para el consumo humano dados sus altos componentes medicinales.

La mayor cantidad de colmenas se registran en las regiones Andina y Atlántica, departamentos como Sucre, Bolívar, Córdoba y Huila son tradicionalmente reconocidos por la producción de miel de abejas en el país, departamentos como Antioquia y Magdalena y los de la región Orinoquía han venido incrementando el número de colmenas recientemente, gracias a proyectos relacionados principalmente con procesos de sustitución de cultivos ilícitos y disminución del impacto ambiental por minería y otras

⁵² CONSEJO NACIONAL. Apicultura. En: Intervención Sanitaria para el sector de las abejas y apicultura. Bogotá, 2015. P. 9

actividades. Actualmente la apicultura puede ser desarrollada en la mayor parte del territorio nacional, se excluyen áreas con climas selváticos, en los cuales la humedad y diversidad de depredadores no lo permiten, de allí que las regiones Amazonía y Pacífica no aparezcan como grandes productoras⁵³.

“Según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Observatorio Agro cadenas, en el 2006, se registraron 1.295 apicultores en Colombia, concentrados principalmente en los departamentos del Huila, Cauca, Valle del Cauca, Risaralda, Sucre y Magdalena”⁵⁴

La producción de miel natural de abejas en el 2007, fue de 1.550 toneladas. La cadena apícola presenta rendimientos promedio de 30 Kg. /colmena/ año. Existen regiones en Colombia que alcanzan rendimientos de 40 Kg. / colmena/año y otras con rendimientos de 18 Kg. /colmena/año. Generalmente, se debe a las condiciones climáticas, por ejemplo, las regiones de clima cálido tienen mayores rendimientos, en general⁵⁵

Por otro lado, la producción apícola se destina principalmente para el consumo interno, las cifras de exportaciones de miel de abejas no son significativas, sin embargo, gran parte de la producción de polen se ha destinado al mercado internacional con grandes expectativas de aumento. El consumo de miel de abejas, teniendo en cuenta que según el DANE la población en Colombia es de alrededor de 48 millones de habitantes y que la producción para 2015 se estima en 3.112 Toneladas, sumando 110 toneladas importadas y restando 1 tonelada de exportaciones para 2015, el consumo per cápita estaría alrededor de los

⁵³ Ibíd., P. 12

⁵⁴MERCADO, José; BARRIOS, William. Apicultura. En: Estudio de factibilidad para el montaje de una empresa apícola, implementando el método de trashumancia en el departamento de sucre. Sincelejo, 2008. P. 21

⁵⁵ LAVERDE, EGEA, RODRÍGUEZ & PEÑA. Apicultura. En: Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnologico para la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia con énfasis en miel de abejas. Bogotá, 2010. P. 86

67g/año², cifra muy inferior a los países líderes en consumo, Suiza con 1.400g/año, Nueva Zelandia y la República checa con 700g/año y Estados Unidos con 200g/año, el promedio de la Unión Europea es de 800g/año⁵⁶

A nivel departamental

“Del departamento de Risaralda según el informe del sector agropecuario del 2004 los apicultores del departamento suman 136 y el número de colmenas era de 1767. Con una producción de 67140 kilos de miel. El mayor número está concentrado en el municipio de Pereira con 460 colmenas con 15 apicultores, el mayor número de apicultores está en Quinchía donde son 23 con 168 colmenas”⁵⁷

Problemática del entorno

El sector apícola en Colombia en la actualidad está atravesando por una problemática, está siendo afectado por la pérdida de abejas, apicultores en Risaralda piden una salvaguarda urgente, pues en un solo municipio del departamento, en los últimos 15 meses han desaparecido más de 150 colmenas de abejas, lo que corresponde a 1.000.000 de abejas. De acuerdo con Guillermo Álvarez, de la asociación de apicultores de La Celia, desde hace unos 15 meses se ha recrudecido a la muerte de las abejas y la desaparición de las mismas, situación que ha significado una baja ostensible en las dos cosechas de miel que hay durante el año en este renglón económico.

⁵⁶ CONSEJO NACIONAL Óp. Cit., P. 16

⁵⁷ Ibíd., P. 6

*Para este productor, los problemas que pueden estar ocasionando esto son varios, fundamentalmente en los pesticidas que se están utilizando en la fumigación de los cafetales, así como la proliferación de antenas celulares, aunque esta última no cuente con los soportes científicos, consideran que acaba lentamente las abejas*⁵⁸.

Cafeteros de Risaralda admiten que la mortandad de abejas está asociada a la utilización de fertilizantes y sustancias empleadas en la agricultura, especialmente en cultivos de café y aguacate, situación que ya estaría siendo evaluada a fin de cambiar estos productos por unos menos tóxicos. Así lo reveló Luis Miguel Ramírez, presidente ejecutivo del comité departamental de cafeteros, quien señaló que este fenómeno lo han estado evidenciando en los cafetales y es motivo de análisis y correctivos que están siendo evaluados desde la misma Federación Nacional de Cafeteros, pues son consciente es del impacto que significa este particular para el campo y su futuro⁵⁹

⁵⁸RCN RADIO. Apicultores de Risaralda están en alerta por muerte masiva de abejas. [En línea] 20 de octubre de 2017. [Revisado el 23 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.rcnradio.com/locales/risaralda/apicultores-risaralda-estan-alerta-muerte-masiva-abejas/>

⁵⁹RCN RADIO. Cafeteros admiten afectación a las abejas mediante fertilizantes y demás insumos agrícolas. [En línea] 26 de octubre de 2017. [Revisado el 23 de noviembre de 2017] Disponible en internet: <http://www.rcnradio.com/locales/risaralda/cafeteros-admiten-afectacion-las-abejas-mediante-fertilizantes-demas-insumos-agricolas/>

Análisis PESTEL

Para analizar de una manera más completa el entorno se utiliza el análisis PESTEL para conocer cómo opera la empresa en aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, legales que permite conocer el ámbito en el que se encuentra la empresa.

Entorno Político- Legal

En el entorno político-legal se pueden identificar cambios y nuevas leyes que afectan de manera significativa las decisiones que puedan tomar los gerentes de empresas y que están en el deber de someterse, estos aspectos legales también pueden llegar a ser de gran ayuda y contribución para el sector, como es el caso del sector apícola que en este momento está atravesando por una problemática de mortandad de las abejas a nivel mundial “con el paso del tiempo la ciencia ha demostrado que el uso de ciertos insecticidas, especialmente los neonicotinoides, a base de tabaco, tienen un efecto letal sobre las abejas, pues afectan su sistema nervioso central. En Estados Unidos, por ejemplo, se identificaron pérdidas repentinas de colonias hasta de un 30%, mientras en Japón la cifra fue de 25% y llegó a 53% en Europa.

La alarma fue tal que llegó a los centros de discusión política de varios países. En la Unión Europea les tienen una moratoria a tres de estos herbicidas, mientras que, en Estados Unidos, durante el mandato de Barack Obama, se emitió un memorando presidencial buscando crear una estrategia federal para proteger a estos insectos y otros polinizadores.

En Colombia también se están preocupando por la problemática y busca promover la conservación de abejas por medio de un proyecto de ley por el cual se crean mecanismos para la protección de los polinizadores, el proyecto de ley busca que las abejas, junto a otros polinizadores, sean declarados de interés nacional, lo que daría pie para promover su conservación y fomentar el desarrollo de la apicultura. Puntualmente, el proyecto propone crear un Sistema Nacional de Apicultura y otros Polinizadores que esté en cabeza del Ministerio de Agricultura, pero en el que se involucren distintas instituciones y carteras.

Igualmente, busca implementar una Política Nacional de Conservación de los Polinizadores, que estaría a cargo del Ministerio de Ambiente, por medio de la cual se regulen aspectos como los agrotóxicos, la deforestación y el manejo de abejas en lugares urbanos. La idea es que, cada seis meses, esta cartera haga un estudio técnico para saber cuál es el estado de la polinización en el país, pues hasta ahora la información es escasa⁶⁰.

En cuanto a protección del sector apícola actualmente existe la Resolución 1057 de 2010 del Ministerio de Protección Social que indica el Reglamento Técnico para miel de abejas, clave para afrontar la situación de falsificación de miel de abejas que actualmente representa un problema altamente significativo para el crecimiento del sector apícola colombiano, sin embargo esta norma también ha implicado e implicará gastos para los productores en cuanto a la actualización e

⁶⁰MONSALVE, María. Buscan salvar las abejas de Colombia con proyecto de ley. [En línea], 18 de octubre de 2017. [Revisado el 25 de octubre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/buscan-salvar-las-abejas-de-colombia-con-proyecto-de-ley-articulo-718615>

implementación de instalaciones y equipos que garanticen la calidad e inocuidad de miel de abejas ⁶¹ (RURAL, 2015)

Entorno económico

La economía es un factor de éxito para el bienestar de un país y de las empresas. En el caso de la industria apícola el enfoque es lograr que el consumo incremente cada día y la demanda aumente para que el producto genere una utilidad cada día mayor.

Colombia no cuenta con una fuerte cultura hacia el consumo de productos orgánicos, diferente a lo que pasa en el ámbito internacional, existe un mercado orgánico posicionado con alta demanda; aun así, en el país la tendencia ha ido incrementando de tal forma que actualmente en algunos de los grandes supermercados se encuentran secciones dentro de sus almacenes para la comercialización de estos productos. En ciudades importantes como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, etc., donde existen tiendas naturistas que venden productos orgánicos.

Aunque Colombia no tiene una alta tendencia de consumo de miel de abejas, se estima que se presenta una demanda insatisfecha en el campo industrial, ya que muchos productos en la actualidad son elaborados utilizando como ingrediente la miel de abejas, la producción cubre aproximadamente solo el 20% de la demanda; en el 2003 el país sólo produjo 2.120 toneladas, la mayor producción se concentró en los departamentos de Santander, Valle, Sucre y Huila. Con base en las demandas del mercado nacional, los

⁶¹ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL CADENA PRODUCTIVA DE LAS ABEJAS Y LA APICULTURA Junio de 2015. Revisado el 25 de octubre de 2017. Disponible en internet: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Apicola/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/002%20-%20Cifras%20Sectoriales%20-%202015%20Junio.pdf>

apicultores colombianos estiman que en Colombia se requieren aproximadamente 10.000 toneladas de miel al año. Los informes de producción, indican que en Colombia no se alcanza a cubrir la demanda nacional ya que solo se reporta la producción de nacional de miel de abejas ha permanecido entre 2.500 y 3.000 toneladas durante los últimos años, necesitando importar de Brasil y Argentina. La situación del mercado nacional muestra que el mercado potencial de la miel es 7 veces mayor al mercado real. Se ha estimado que el consumo per cápita de miel en Colombia es de 74,2 gramos por año y que el potencial del consumo per cápita de miel de un colombiano debería ser por lo menos de 500 gramos por año considerando que el número de habitantes es de aproximadamente 44.000.000 de habitantes. Esa cifra es muy pequeña si se la compara con datos obtenidos en países vecinos, con los de competidores cercanos o con los estándares mundiales, ya que, según la FAO el consumo mundial de miel corresponde a 1 kilo/persona al año. Los principales mercados nacionales son empresas ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali Pereira, Medellín y Barranquilla⁶².

El mercado de la apicultura en los últimos años ha presentado bajas en la producción afectando considerablemente los ingresos debido a la pérdida de abejas a causa de los pesticidas. Las abejas polinizan una tercera parte de lo que comemos. Alrededor del 84 por ciento de los cultivos para el consumo humano necesitan a las abejas o a otros insectos para polinizarlos y aumentar su rendimiento y calidad. Sin embargo, son pocos los datos sistematizados que explican la disminución de su población. Sin embargo, el Colectivo Abejas Vivas, a punta de experiencias propias, ha hecho el esfuerzo de tener cifras claras: en los últimos tres años, advierte, se han muerto en Colombia por envenenamientos masivos con agrotóxicos un 34 por ciento (15.677), del total (46.186) de colmenas reportadas hasta julio de 2017. Esto significa que, de no regenerarlas, en 10 años no se contaría con abejas en Colombia, propiciando una catástrofe alimentaria y una crisis de salud en el país.

Los cultivos de aguacates, kiwi, ahuyama, melón, pepino, tomate, berenjena, calabazo, café, cítricos, nueces y girasol, entre muchos otros, se verían gravemente afectados. El

⁶² MERCADO & BARRIOS. Op. Cit., P. 43

Colectivo advierte que, en los últimos 4 años, el gremio apicultor en el país ha sufrido pérdidas de aproximadamente \$21.625.000.000⁶³

La apicultura es un valioso ejemplo de “empleo verde” y modelo de producción sostenible en el medio rural medioambientalmente beneficioso, entendiendo como tal, aquel en el que confluyen los intereses económicos (producción de miel y productos de la colmena que aportan rentabilidad a las explotaciones apícolas), aspectos sociales (fijación de la población al medio rural en aquellos territorios donde no existen apenas otras actividades económicas) y medio ambiente (no sólo es respetuoso con el medio ambiente sino que constituye un bien público y una prestación de servicios a la sociedad garantizando la polinización, tanto en los cultivos agrícolas como en las especies silvestres del medio natural)⁶⁴

Entorno sociocultural

La tendencia hacia el consumo de productos naturales ha incrementado en los últimos años hay mayor reflexión acerca del cuidado de la salud, vivimos una evolución. El mundo ha despertado consciencia de la vida sana; queremos vivir mejor y vivir sanos. Esta es una nueva tendencia que tiende a permanecer y fortalecerse más en nuestra cultura abarca desde los jóvenes hasta las personas ya adultas. Los consumidores se han vuelto más exigentes a la hora de comer, pues no sólo buscan lo saludable, si no también que el sabor se conserve igual solo que sea más amigable con el funcionamiento de nuestro cuerpo. Esto se ha presentado por que las personas están tomando mayor prevención acerca de las

⁶³EL TIEMPO. Radican proyecto que busca ser salvavidas para las abejas de Colombia. [En línea], 18 de octubre de 2017. [Revisado el 6 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/proyecto-de-ley-para-salvar-las-abejas-de-colombia-142236>

⁶⁴COAG. Análisis del sector apícola. Ecocolmena. [En línea], 18 de mayo de 2016. [Revisado el 6 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://ecocolmena.com/analisis-del-sector-apicola/>

posibles enfermedades esto se ha convertido en la mayor motivación de la comida saludable.

La cultura hacia el consumo de productos naturales, en este caso la miel ha cogido fuerza, ya que el número de personas que practica deportes y manejan una alimentación saludable ha incrementado, por lo tanto, los productos de colmena entran para ser un producto importante dentro de esas características nutricionales que se buscan. Aparte es un alimento excepcional en cuanto a los beneficios que aporta para la salud.

Entorno tecnológico

En el sector apícola los cambios y tecnologías que se han implementado han sido muy pocas, algunas de las herramientas siguen siendo las mismas de hace siglos. La evolución tecnológica, y su maquinaria de última generación, penetran poco en la apicultura, pues es una profesión artesana, basada en lo que el hombre puede hacer con su cerebro educado en la auto-experiencia y sus manos. Aun así, los conocimientos sobre botánica, biología, meteorología y los métodos de trabajo de precisión, sitúan a la apicultura en un proceso de mejora continua que apuesta por la calidad⁶⁵

Existe una aplicación llamada Beenotes que facilita a los apicultores herramientas digitales para trabajar en el campo y otra para acceder a una serie de datos a través de la web. La aplicación llamada Beenotes, pregunta sobre una serie de indicadores de cada colmena. El apicultor responde activando las manos libres. Sus respuestas se guardan automáticamente en una base de datos. “Si utilizara una simple grabadora, necesitaría escuchar cada día ocho horas de grabaciones al volver a casa. Esto ya no hace falta. Con esta aplicación no se pierde el tiempo volviendo a escuchar las grabaciones”, añade. La aplicación desarrollada en el marco de un programa europeo de investigación, dispone de

⁶⁵ECOCOLMENA. El papel de la apicultura en la sociedad. [En línea], 1 de abril de 2014. [Revisado el 13 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://ecocolmena.com/el-papel-de-la-apicultura-en-la-sociedad/>

una interfaz que ayuda al apicultor a analizar los datos y a controlar la producción, además de prevenir enfermedades y facilitar la selección de las abejas para la reproducción.

“La clave es que permite al apicultor poner a las mejores abejas con las mejores reinas, para que se reproduzcan todos los años. Poco a poco, el número y la calidad de sus abejas mejora”, según el ingeniero tecnológico de Beenotes, Nassos Katsamanis⁶⁶.

Existe también una nueva forma para extraer miel de las colmenas sin molestar las abejas “Con este invento de los apicultores australianos padre e hijo, Stuart y Cedar Anderson, las abejas de todo el mundo pueden dar un suspiro de alivio, o eso pretenden. Su invento permite a los apicultores cosechar la miel de sus colmenas sin molestar a las abejas que hay en el interior.

“Este ingenioso invento funciona proporcionando a las abejas una pared parcialmente terminada para que posteriormente la completen ellas mismas con su propia cera. Cuando se llenan con la miel, el apicultor puede abrir el otro extremo, permitiendo que la miel fluya hacia un grifo sin molestar a las abejas”⁶⁷.

También hay avances en las herramientas utilizadas como envasadoras dosificadoras de miel Sistema eléctrico - neumático semiautomático de carga manual. Dosificador volumétrico regulable de gran rendimiento y seguridad sin piezas exteriores móviles, rápido, de mínimo desgaste y escaso mantenimiento, de alta precisión del producto dosificado. Válvula de corte a pistón.

⁶⁶ECOCOLMENA. Beenotes: La tecnología al servicio de la apicultura. [En línea], 4 de octubre de 2016. [Revisado el 17 de3 enero de 2018]. Disponible en internet: <http://ecocolmena.com/beenotes-la-tecnologia-al-servicio-de-la-apicultura/>

⁶⁷ECOINVENTOS. Espectacular sistema para cosechar la miel de colmenas sin molestar a las abejas. [En línea] 6 de marzo de 2015. [Revisado el 16 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://ecoinventos.com/espectacular-sistema-para-cosechar-la-miel-de-colmenas-sin-molestar-a-las-abejas/>

Un confiable sistema de comando electrónico programable, acciona la parte neumática controlando el llenado y movimiento de los envases, todo el proceso de llenado y la velocidad de la mesa son controlados por un procesador programable y un variador de velocidad electrónico. Sus características son acero inoxidable, capacidad hasta 1200 gramos, dosifica miel cremosa y dulces, sistema neumático de alta calidad, sensor Infrarrojo filtro, regulador de presión y lubricador, controlador electrónico programable, velocidad de giro de la mesa regulable, permite adaptación a los distintos tamaños y forma de los envases⁶⁸

Entorno ecológico

Las abejas son fundamentales para un equilibrio del medio ambiente ya que al obtener el alimento de las flores fomentan en las plantas la capacidad de fecundarse, actividad llamada polinización cruzada, con ésta, las plantas generan el oxígeno suficiente para la vida y además, aumentan el rendimiento en los cultivos, lo que favorece un incremento en alimentos de origen vegetal, materia prima textil, e insumos agropecuarios.

El papel que juegan las abejas en el medio ambiente es fundamental ya que su labor de polinización es insustituible. Sin polinizadores un tercio de nuestra alimentación desaparecería

.
“La abeja es un auténtico detector ecológico porque su cuerpo está cubierto de pelos que ayudan a capturar las sustancias que entran en contacto con ellos, es sensible a muchos productos tóxicos y visitan todos los sectores ambientales: suelo, vegetación, aire y agua, y almacenan gran diversidad de productos en las colmenas sobre las que realizar las verificaciones”⁶⁹

⁶⁸ Empresa Farli S.A. Válvula de corte a pistón. [En línea], s/f. [Revisado el 19 de enero de 2018]. Disponible en internet: http://www.farli.com/envasadora_dosificadora.html

⁶⁹ ADALMO. Sin abejas no habría vida. [En línea], s/f. [Revisado el 19 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.adalmo.es/noticias/sin-abejas-no-habria-vida/>

Con el análisis PESTEL realizado previamente se da paso a la elaboración del perfil de oportunidades y amenazas del medio el cual permite conocer la posición de la empresa frente al entorno en que esta ópera y permite visualizar el impacto que genera cada factor a la compañía.

Implementación de la matriz POAM

Para la realización de la siguiente matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio, se tiene en cuenta información recolectada anteriormente y se continúa con la identificación de las amenazas y oportunidades, analizando variables, Por último se le califica el impacto igualmente con alto medio y bajo.

Tabla 4. Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Aumento de la demanda de productos naturales	X						X		
Cubrimiento de un 20% de la demanda de la población colombiana			X					X	
Consumo perca pita de 74,2 gramos por año		X						X	
Uso de pesticidas disminuyen los ingresos				X				X	
Generación de empleo verde modelo de producción sostenible		X							X
Tratados de libre comercio			X						X
POLÍTICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Proyecto de ley para la protección de las abejas	X						X		
Políticas que regulen el uso de agrotóxicos y deforestación		X							X

Apoyo de instituciones de sector publico (Ministerio de agricultura)		X							X
Creación de nuevos impuestos, con montos elevados				X			X		
Reglamento para controlar miel adulterada Resolución 10 57	X							X	
SOCIALES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Incremento en la tendencia de consumo de productos naturales	X						X		
Impacto positivo al medio ambiente por la polinización	X						X		
TECNOLOGICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Facilidad para realizar marketing por redes sociales	X							X	
Maquinarias que aumentan la productividad y reducen costos	X								X
Aplicaciones, herramientas digitales para trabajar en el campo	X						X		
Globalización de la información		X						X	
Automatización de procesos para optimizar el tiempo		X						X	
COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nuevos competidores				X				X	
Precios más bajos				X				X	
GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ubicación geográfica estratégica	X						X		
Buenas vías de acceso	X						X		

Fuente: Diseño propio

Con el anterior cuadro se puede concluir que existe un impacto más alto en las oportunidades que en las amenazas según las variables analizadas, esto significa que la empresa se ve beneficiada con aspectos positivos del entorno como incremento de la demanda y consumo del producto, la facilidad que brindan las redes sociales para dar a conocer la empresa. Por otro lado la oportunidad de comercialización que tiene la empresa al estar ubicada en una ciudad bastante comercial además cuenta con facilidad de distribuir a las principales ciudades y municipios.

Con el fin de realizar una caracterización del entorno más completa se opta por utilizar otra metodología que también permite valorar los factores externos.

Implementación de la Matriz EFE

Con la matriz EFE se pretende analizar y evaluar la información de los factores externos, en la ponderación se tienen en cuenta los factores más importantes y se les asigna un valor alto que es hasta 1 y la menos importante es 0.0 la ponderación muestra la relevancia de cada factor y la sumatoria de la ponderación de los factores debe ser igual a 1 y la calificación es como la Apiarios Castañeda responde al entorno. El peso de la ponderación da por debajo del promedio lo que nos indica que Apiarios Castañeda no está aprovechando bien las oportunidades y en cuanto a las amenazas no las está contrarrestando de la mejor manera.

Tabla 5. Análisis de factores externos

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO 0,0 – 1,0	CALIF 1. – 4	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Avances tecnológicos y virtuales que facilitan la realización de publicidad.	0,15	2	0,3
2. El gran auge que están teniendo los productos naturales hoy en día.	0,20	4	0,8
3. Ampliación de nuevos mercados.	0,25	2	0,5
4. Avances tecnológicos en las herramientas de trabajo que hacen más eficientes los procesos de producción.	0,10	1	0,1
5. Localización geográfica favorable.	0,20	2	0,4
6. Tratados de libre comercio con facilidad para exportar el producto.	0,10	1	0,1
Total	1	12	2,2
AMENAZAS			
1. Fumigaciones por parte de los agricultores que afectan a las colmenas	0,2	3	0,6
2. Tala de arboles	0,2	2	0,4
3. Cambio climático brusco	0,1	2	0,2
4. Productos adulterados de bajo costo	0,2	1	0,2
5. Falta de apoyo por parte del gobierno para la problemática que se está presentando	0,3	3	0,9
Total	1	11	2,3

Fuente: Elaboración propia

Con la anterior evaluación se puede evidenciar que el puntaje de esta por debajo del promedio esto quiere decir que Apiarios Castañeda no se están implementado estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades tampoco se están llevando a cabo estrategias para minimizar los impactos de las amenazas.

DESCRIPCION DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA

El siguiente análisis se realiza para identificar los factores internos de la empresa Apiarios Castañeda y conocer la situación actual para que de allí surja la formulación de estrategias, en el análisis interno se realiza con el fin de reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa y se utilizan dos herramientas el perfil de capacidad interna y la matriz de evaluación de factor interno.

Implementación de la Matriz PCI

El siguiente diagrama es un medio para valorar las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas de la empresa, se le asigna calificación a la fortaleza y a la debilidad según se considere que es el grado, ya sea alto, medio y bajo.

Tabla 6. Matriz de perfil de capacidad interna

DIAGNOSTICO INTERNO PCI APIARIOS CASTAÑEDA									
CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Falta de implementación de planes estratégicos				X			X		
Comunicación y control gerencial					X		X		
Alianzas estratégicas		X						X	
Agresividad para enfrentar la competencia		X		X			X		
Sistemas de control					X		X		
Evaluación de gestión				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

Capacidad de innovación	X						X		
Nivel tecnológico		X							X
Bases de datos	X								X
Accesibilidad a internet		X					X		
Nivel de tecnología utilizado en los herramientas de trabajo			X					X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas					X		X		
Flexibilidad de la producción					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X							X	
Participación del mercado		X					X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	X						X		
Portafolio de productos		X					X		
Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
Promoción y publicidad					X		X		
conservación del medio ambiente	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiera				X			X		
Utilización de su capacidad de endeudamiento				X				X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Habilidad para competir con precios		X					X		
Estabilidad de costos			X				X		
Poca inversión de capital para satisfacer la demanda				X			X		

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano					X		X		
Experiencia técnica	X						X		
Sentido de pertenencia				X			X		
Índices de desempeño		X					X		
Estabilidad	X				X			X	
Motivación				X					

Fuente. Elaboración propia

Después de examinar las categorías y las fortalezas, debilidades se puede determinar que actualmente Apiarios Castañeda es más fuerte en cuanto capacidad competitiva ya que en varios factores obtuvo calificación de alto impacto. En cuanto a capacidad directiva y talento humano se evidencian debilidades de alto impacto, lo anterior determina que aspectos fallan para poder tomar las medidas correctas ya que de no realizar las respectivas correcciones la empresa puede tener el riesgo de desaparecer o no desarrollar un crecimiento en el mercado.

La debilidad más representativa es la falta de planeación estrategia y la falta de inversión de capital, dentro de sus fortalezas se puede resaltar los precios que se manejan y el portafolio amplio. También cabe resaltar la experiencia que la empresa tiene en este campo y la contribución al medio ambiente que realiza con su actividad.

A continuación se complementa el análisis interno con la herramienta EFI la cual sirve para evaluar los factores determinantes de éxito y también permite la formulación de estrategias.

Implementación de la Matriz EFI.

Este análisis se podrá identificar una serie de factores internos como influyen en la toma de decisiones de la empresa para el planteamiento de las estrategias. Con la matriz EFI se sintetiza y analiza las fortalezas y debilidades más representativas de la empresa a partir de juicios intuitivos para de allí poder sacar las estrategias eficaces con la información que esta brinda, se realiza a través de un estudio interno para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de la empresa brindando una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Para las fortalezas se manejó una calificación de 3 a 4 y para las debilidades de 1 a 2 esta calificación se basa en la empresa y la ponderación se basa en la industria.

Tabla 7. Análisis de factores internos

MATRIZ EFI			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO 0,0 – 1,0	CAL 1. - 4	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
1. Pocos canales de distribución.	0,2	2	0,4
2. Infraestructura poco amplia.	0,2	2	0,4
3. Carencia de personal principalmente en el área de producción.	0,05	1	0,05
4. Baja planificación de los procesos	0,04	1	0,04
5. Falta de inventario.	0,3	1	0,3
7. No hay comunicación de las metas por parte de la empresa hacia los empleados.	0,05	1	0,05
8. Falta de llevar la contabilidad al día.	0,06	1	0,06
9. Poco capital.	0,1	2	0,2
Total	1	11	1,5
FORTALEZAS			
1. Producción propia.	0,2	4	0,8
2. Calidad y pureza de los productos. Son 100% natural que aporta beneficios para la salud.	0,2	4	0,8
3. Excelente presentación del producto.	0,05	3	0,15
4. Herramientas propias para el proceso de producción.	0,1	3	0,3
5. Posición estratégica de los puntos de venta	0,05	3	0,15
6. Experiencia y conocimiento en la apicultura (21 años).	0,05	4	0,2
7. La actividad que realiza la empresa con sus colmenas contribuye al proceso de polinización que brindan grandes beneficios al medio ambiente.	0,1	3	0,3
8. Facilidad de crecimiento.	0,1	3	0,3
9. Respaldo del producto	0,1	3	0,3
10. Portafolio amplio de productos.	0,05	4	0,2
Total	1	34	3,5

Fuente: Elaboración propia

Con los datos estudiados previamente se puede observar que las debilidades están muy por debajo del promedio ya que no se planifican los procesos, no se lleva la contabilidad al día, Estos factores con muy baja calificación son los que causan que se obtenga esta calificación, sin embargo un aspecto favorable son las fortalezas la calidad y la experiencia en el sector Apícola ya que estas obtuvieron una calificación por encima del promedio.

Después de realizar los respectivos análisis interno y externo se toman como base para agrupar cada factor clave de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el fin de que se genere una aproximación a la formulación de las estrategias.

ANÁLISIS DEL SECTOR PARA CONOCER EL PERFIL COMPETITIVO

Para este análisis se utilizo la herramienta cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y se tomaron las variables más importantes de cada una de las fuerzas que ejercen más presión sobre la empresa y llegan a determinar la rentabilidad a largo plazo. Toda empresa se mueve dentro de un entorno competitivo el cual es manejado por diferentes fuerzas potenciales que influyen en la creación de las estrategias para poder lograr estar ubicados dentro de un rango competitivo que permita crecer y sostenerse en el mercado.

Para conocer el entorno competitivo de la empresa Apiarios Castañeda se utiliza las cinco fuerzas de Porter en donde se tiene en cuenta los competidores, clientes y proveedores como principales.

Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores.

Apiarios Castañeda dentro del sector competitivo actualmente cuenta con empresas que se encuentran en una posición similar frente a las características de capital, productos, posicionamiento y precios. Las empresas que representan una mayor amenaza son Distriapicola, Vinos NEC, Api honduras entre otras que llevan entre 5 – 10 años en el mercado. No obstante, se puede destacar que Apiarios Castañeda tiene aspectos donde es competitivamente más fuerte como lo es la imagen, la presentación de los productos y los precios que manejan son considerables respecto a la cantidad de producto que brinda al consumidor.

En el mercado apícola las nuevas empresas son muy pocas ya que la practica Apicola es demasiado compleja y depende de muchos factores (climáticos, ambientales, conocimiento del sector) para sacar una miel con total calidad esto hace que sean escasas las nuevas entradas y las que están ingresando a ser competencia directa son pequeñas microempresas que comercializan los mismos productos (miel, polen, jalea real, propóleo e implementos de trabajo) que están ubicadas en el Valle del cauca, Risaralda y Quindío principalmente. Estas empresas que son nuevas en el mercado trabajan de una manera muy similar a Apiarios Castañeda referente a los productos que comercializan, pero no todas se atreven a innovar con productos de colmena innovadores, la empresa cuenta en el momento con más de tres productos nuevos que son el api compuesto, propóleo con jengibre, para que estos productos logren tener comercio en el mercado la marca debe de estar posicionada lo cual requiere varios años en el mercado.

Para que los nuevos competidores tomen fuerza deben de contar con capital para incrementar su producción en lo cual Apiarios Castañeda tiene una gran ventaja ya que produce y a su vez compra miel a pequeños productores para abastecer el mercado y a su vez los apoya comercializando herramientas de trabajo. También en cuestiones de materiales de trabajo se debe de realizar una buena inversión para dotar las colmenas de lo necesario para que puedan producir ya que de lo contrario no podrán crecer. En cuestiones administrativas requiere contar con procesos establecidos que sean eficientes y que permita tener una buena planificación tanto en el manejo de los recursos, así como respecto al entorno al que se enfrenta en el mercado

Por otro lado, para un nuevo competidor establecer una imagen de calidad dentro de esta industria resulta ser una barrera por que la miel ha estado expuesta a la adulteración lo que ha generado desconfianza en los consumidores.

La competencia se ve reflejada cuando en los diferentes supermercados o tiendas naturistas, podemos ver en manera creciente la marca de las diferentes empresas de miel, ya que las ayuda a establecerse en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los productos que remplazan la miel el que más se destaca es el azúcar, que es el endulzante posicionado en el mercado ya que hace parte de la canasta familiar y también se encuentra dentro de los endulzantes más reconocidos la Stevia que actúa como un endulzante que no contiene calorías. Sin embargo, aunque estos productos tengan gran poder en la industria podrán sustituir el sabor a dulce, pero no tienen las propiedades que contiene la miel como sus minerales, vitaminas y antioxidantes que brindan beneficios para la

salud. Para entrar a competir con estos productos se debe de contar con miel de buena calidad y seguir incentivando con el producto su consumo, además de eso el utilizar productos saludables.

Poder de negociación con los proveedores

Dentro de los proveedores que tiene la empresa se destacan personas naturales o jurídicas que proveen materia prima y demás productos de colmena, también se encuentran los envases, las etiquetas entre otros. Se busca escoger proveedores que manejen precios bajos que beneficien las finanzas de la empresa y que también a su vez sean de buena calidad. El poder de negociación del proveedor depende de la calidad, el precio y el tiempo de entrega, así como también de las facilidades de pago. Para la empresa es fácil acceder a proveedores que le faciliten materiales para el empaque y presentación del producto debido a la cantidad de marcas lo que permite escoger el proveedor que se considere mejor reduciendo el poder de negociación sobre ellos.

En cuanto a materia prima el poder de negociación de los proveedores es muy alto y a que son pocos los productores porque la producción de miel depende de factores climáticos y problemáticas ambientales como la tala de árboles y las fumigaciones. Las posibilidades de escoger el proveedor son más reducidas, ya que además de tener un precio considerable se debe de garantizar que el proveedor sea confiable y el producto sea natural en un cien por ciento, teniendo en cuenta que de la calidad de la materia prima va a depender la imagen de la empresa Apiarios Castañeda.

Tabla 8. Proveedores representativos para la empresa Apiarios

LISTADO DE PROVEEDORES		
Proveedor	Contacto	Productos/Servicios
Api polen	Fabián Betancur/ La ceja Antioquia	Polen
Apiarios el Pinar	Agente de ventas/ Bogotá	Jalea Real e implementos apícolas
Endipack	Viviana/ Medellín	Envases Pet
Jhon Jairo Vélez	Jhon Jairo Vélez/ Carmen de Bolívar	Miel de abejas
Jhon Harvy Quiceno	Jhon Harvy Quiceno/ Tuluá	Miel angelita
Isoplast	Agente de ventas/ Bogotá	Tapas para envases

Fuente: Elaboración propia

Estos son los proveedores por los que más se opta, llegado el caso de que no cuenten con la materia prima o materiales se opta por otros, lo que es poco probable que ocurra.

Poder de negociación con los compradores

El poder de negociación con el cliente tiende a ser bajo debido a que los precios ya están establecidos, lo que impulsa la compra del producto es su uso para cuestiones de salud y las personas que se interesan por alimentarse con productos saludables lo que brinda una gran ventaja por ser único tanto en su procedencia como en su contenido. Una amenaza fuerte es la venta de miel adulterada que tiene un precio más favorable y muchas personas optan por acceder a ella preferiblemente, sin darse la oportunidad de conocer otra miel o

alguna marca. Además se considera bajo el poder de negociación con los clientes ya que no se conocen en su totalidad y no hay una relación directa con ellos.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores

De las fuerzas analizadas anteriormente dan origen a que tan fuerte es la competencia que se maneja en el sector, debido a que las empresas productoras y comercializadoras de productos de colmena van a un ritmo muy similar al que lleva la empresa Apiarios Castañeda, estas quieren hacer fuerte su imagen utilizando las tecnología como herramienta para hacer publicidad y están abarcando el mismo mercado de tiendas naturistas especialmente, lo que genera una competencia muy directa debido a que su principal comercialización la centran en gran parte del Valle del cauca y Risaralda principalmente. El papel que juega más importancia dentro del mercado es el precio de los productos los cuales están por debajo o similares del que maneja la empresa lo que ocasiona que el incrementar el precio se pueda convertir en una gran desventaja.

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA A TRAVES DEL BENCHMARKING

Este análisis de la competencia es de gran importancia porque permite conocer las fortalezas y debilidades de cada competidor y también se puede saber en qué aspecto son fuertes y así analizar factores claves de éxito de esas empresas para implementarlos de una manera aún mejor.

Para el analizar la competencia se tuvieron en cuenta parámetros que son los que hacen que la empresa sea competitiva y que son importantes para los clientes a la hora de elegir una empresa o producto como el precio, la calidad, el tiempo de entrega, servicio y atención, e imagen.

La siguiente matriz de perfil competitivo relaciona los criterios de competencia mencionados anteriormente y el peso en porcentaje, donde el precio y la imagen encabezan el porcentaje más alto con un 25%, debido a que las empresas son más competitivas si son fuertes en estos puntos por que las personas buscan buenos precios y una marca que se encuentre establecida en el mercado. Seguido se encuentra la calidad y el servicio y atención que pesan un 20%, siendo estos aspectos muy importantes a la hora de establecer la imagen de como la competencia y el mercado ven a la empresa tendiendo a tener preferencia sobre ella y por último el tiempo de entrega con un 10% con un porcentaje menor teniendo en cuenta que es un aspecto que es menos competitivo que los demás, estos porcentajes se relacionan de acuerdo a la manera de cómo la empresa impacta a la competencia y el mercado con estos aspectos.

Tabla 9. Parámetros de calificación a la competencia

CRITERIOS COMPETENCIA	% PESO	PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN		
		100	60	0
PRECIO	25	Ofrece mejores precios	Ofrece precios similares	Ofrece altos precios
CALIDAD	20	Ofrece productos de mejor calidad	Ofrece productos de similar calidad	Ofrece productos de menor calidad
TIEMPO DE ENTREGA	10	Ofrece mejores tiempos de entrega	Ofrece iguales tiempos de entrega	No ofrece ni mejores ni iguales ni mejores tiempos de entrega
SERVICIO Y ATENCIÓN	20	Su atención y/o servicio es mejor	Su atención y/o servicio es similar	Su atención y/o servicio no es mejor ni similar
IMAGEN	25	Posee una mejor imagen en el mercado	Posee una similar imagen en el mercado	No posee una mejor ni similar imagen en el mercado

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra cada variable con el peso correspondiente y donde se establecen parámetros de calificación para los criterios de la competencia, con 100 como el mejor puntaje donde la empresa es muy fuerte en ese aspecto, seguido del 60 cuya calificación frente a la empresa se encuentra en un nivel similar o parejo y por ultimo 0 que es el puntaje que representa desventaja en ese aspecto. Para conocer el peso en porcentaje se suman estas calificaciones que a su vez cada una se multiplica con el porcentaje asignado a las variables y se dividen entre la cantidad de aspectos estudiados que en este caso cinco.

A continuación, se puede observar en la siguiente matriz de perfil competitivo los principales competidores directos de Apiarios Castañeda y la calificación que

obtuvieron según el método de calificación que asigna la matriz MPC, el puntaje se asigna de acuerdo a la información suministrada en las entrevistas con el gerente y la información obtenida en internet.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo MPC.

CALIFICACIÓN DE COMPETIDORES							
COMPETIDORES	Precio (25%)	Calidad (20%)	Tiempo (10%)	Servicio y atención (20%)	Imagen (25%)	Ponderado (%)	Criterios destacados
VINOS NEC	100	100	60	60	100	86	El precio, calidad e imagen
DISTRIAPICOLA	100	100	60	100	100	92	Precio, calidad, servicio al cliente e imagen
APICOLA DEL NORTE	100	60	0	100	60	64	Precio y servicio al cliente
APICOLA ORO	60	60	60	60	60	60	No se destacan
APIARIOS EL CAFÉ	60	60	60	60	60	60	No se destacan
APIARIOS EL SAMAN	60	60	60	60	60	60	No se destacan

Fuente: Elaboración propia

La tabla presenta los resultados obtenidos según los parámetros de calificación de la matriz MPC. De las seis empresas que se comparan para clasificar la más competitiva según las variables con un puntaje con precio de 100, calidad con un puntaje de 100, tiempo de entrega con un puntaje de 60 y servicio y atención con

un puntaje de 100, y por ultimo imagen con un puntaje de 100, la cual obtuvo un porcentaje del 92% es la empresa Distriapicola que distribuye productos apícolas con la marca San Ambrosio, esta empresa es altamente competitiva porque los precios que maneja son bajos siendo los productos asequibles al público lo que hace que la prefieran frente a las demás, donde la presentación de la miel por 500 Gr tiene un valor de \$9.600 y las demás empresas la comercializan por un valor promedio entre \$13.000 y \$15.000.

La calidad que maneja en sus productos la hace competitiva, produce miel sin alterar sus componentes permaneciendo pura con lo que brinda un beneficio a las personas que la consuman y en contra de la competencia desleal. En cuanto al tiempo de entrega del producto lo maneja de manera similar a las demás empresas con las que se comparó así que en esta variable se mantiene estable y competitiva. También cuenta con un mejor servicio y atención al cliente, con personas dispuestas a brindar información y tomar los pedidos, la empresa tiene la sede en Caicedonía valle, donde para se puede contactar por medio de línea fija o correo electrónico.

La empresa cuenta con una mejor imagen en el mercado, tiene buen reconocimiento ya que se encuentra posicionada comercializando en grandes supermercados como almacenes la 14, Mercamos, Condivalle, Comfandi entre otros a nivel nacional. Según los resultados obtenidos la empresa Distriapicola se puede considerar como la mayor competencia en el momento del mercado apícola a nivel nacional.

Para el benchmarking se analizaron diferentes variables las cuales se tomaron en cuenta anteriormente para estudiar cual era la empresa de la competencia que más sobresalía. La tabla muestra el comparativo de los competidores más representativos para la empresa Apiarios Castañeda, buscando realizar un análisis a cada una con el fin de poder determinar qué nivel de competitividad ha alcanzado y cuáles son los factores de éxito que las hacen competitivas.

Para el comparativo se utilizan las cinco variables de precio, calidad, tiempo de entrega, servicio y atención e imagen teniendo en cuenta que son las variables que más se pueden estudiar ya que es más fácil acceder a la información para poder dar cumplimiento al objetivo, se utiliza el mismo peso porcentual y las calificaciones van de 1 a 4, teniendo en cuenta 1 como el puntaje más bajo y 4 el más alto donde el resultado que se obtiene se deriva de multiplicación de estos puntajes con el peso en porcentaje asignado a cada variable.*(Ver tabla 12)*

Tabla 11. Análisis Benchmarking

CLAVE DE ÉXITO	PESO		APIARIOS CASTAÑEDA		VINO NEC		DISTRÍ APICOLA		APICOLA DEL NORTE		APICOLA ORO		APIARIO DEL CAFÉ		APIARIO EL SAMAN	
Precio	25%	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1,00	4	1,00	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Calidad	20%	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
tiempo de entrega	10%	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
servicio y atención	20%	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Imagen	25%	0,25	4	1,00	4	1,00	4	1,00	3	0,75	2	0,50	2	0,50	2	0,50
TOTAL	100%	1	18	3,80	18	3,70	19	3,90	17	3,55	14	2,85	14	2,85	14	2,85

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis benchmarking permite hacer un comparativo de la situación actual de la empresa Apiarios Castañeda frente a su competencia para entrar a valorizar los factores claves de ellos y realizar cambios en busca de implementar esos comportamientos que fortalezcan la competitividad de la empresa.

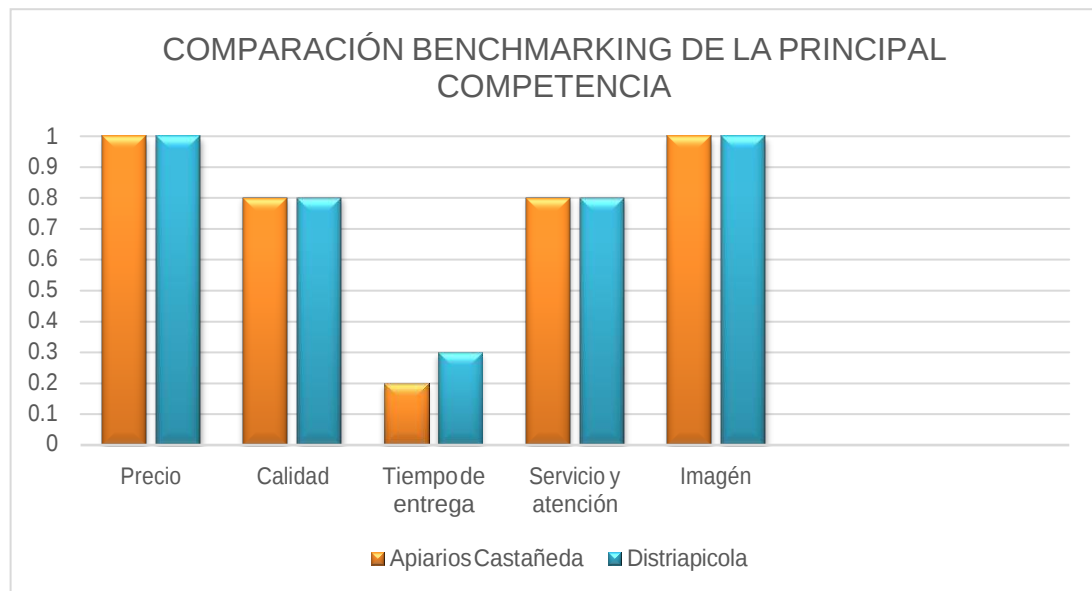
En los anteriores resultados se destacó la empresa Distriapicola con un puntaje de 3,90 superando a la empresa Apiarios Castañeda con un resultado de 3,80. El competidor más fuerte se destacó por los siguientes resultados en comparación a la empresa estudiada: En la variable de precio ambas tienen un puntaje de 4 contando con una calificación de 1,00 siendo ambas competitivas aquí se comparó los precios que manejan en la plaza campesina y en condivalle de la ciudad de Cartago Valle siendo estos muy similares También la variable de calidad cuenta con un puntaje de 4 con una calificación de 0,80 para ambas empresas donde tanto Distriapicola y Apiarios Castañeda

Cultivan la materia prima de una manera honesta y confiable comercializando la miel sin alterar sus componentes. Esto se puede conocer mediante unas pruebas de laboratorio las cuales emplea la empresa Apiarios Castañeda a la hora de comprar materia prima y por medio de esta información que suministro el gerente de la empresa se plasma esta calificación.

En la variable de tiempo de entrega del producto Distriapicola cuenta con un puntaje de 3 siendo esta una calificación de 0,30 contando con una demora promedio de 2 días utilizando empresas transportadoras, en cambio Apiarios Castañeda obtuvo un puntaje de 2 con una calificación de 0,20 con una demora promedio para la entrega del producto de 3 días, debido a que solo hay una persona encargada de repartir el producto en las diferentes ciudades o municipios por lo que tiene que manejar ruta lo que hace más demorada la entrega, acudiendo poco a las empresas transportadoras.

En el servicio y atención al cliente, ambas empresas obtuvieron un puntaje de 4 con 0,80 ya que las dos empresas manejan una buena atención a la hora de llamar, toman la llamada pronto sin dejar el cliente a la espera y la información suministrada la dan de manera clara y amable. Lo mismo se ve reflejado en la imagen de las dos empresas con un puntaje de 4 con 1,0. Los productos de estas dos empresas ya tiene abarcado gran parte del mercado del eje cafetero y algunas grandes ciudades, donde las empresas son reconocidas tan solo con ver el logo que las identifica y se tiene la idea que esa marca es de un producto de calidad. En el grafico a continuación se sintetizan los resultados de la comparación de la empresa Apiarios Castañeda y Distriapicola.

Grafica 1. Comparativo benchmarking con la empresa Distriapicola



Según el anterior comparativo la empresa Distriapicola tiene ventajas en algunas variables en las cuales Apiarios Castañeda podría mejorar como es la parte de tiempo de entrega del producto relacionado con la logística para estar en su mismo nivel de competitividad. En las demás variables estudiadas los resultados demuestran que su nivel competitivo es bueno comparado con las demás empresas que se encuentran en su mismo sector.

En el estudio realizado a la empresa que sobresalió en el comparativo benchmarking, la empresa Distriapicola se pudo obtener la información que es muy organizada y tiene bien distribuido los procesos. Es una empresa que se dedica a cosechar y comercializar productos derivados de la colmena para promover la industria alimenticia y farmacéutica. Esta se encuentra en el mercado

hace más de 15 años, inicio de una manera informal con cinco socios apicultores en su esencia y dedicados 100% a esta labor.

A través de los años ha cambiado su figura jurídica pasando de CTA (Cooperativa de Trabajo Asociado) a SAT (Sociedad Agraria de Transformación) y últimamente a SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas). Distriapícola desde su inicio se ha dedicado a proveer la industria alimenticia, farmacéutica y últimamente el mercado de consumo final. Actualmente posee más de 1500 colonias ubicadas en el eje cafetero y la región Caribe generando 15 empleos directos y más de 60 empleos indirectos. En el 2013 fueron certificados por Bureau Veritas en el programa de responsabilidad social de Nestlé. Están implementando las normas HACCP sobre garantía de la inocuidad de alimentos. La Misión de la empresa es cosechar y comercializar los productos e insumos apícolas, con la más

alta calidad e inocuidad, garantizando productos 100% confiables para la satisfacción de nuestro consumidor y la visión es al 2018, ser la empresa más reconocida en el sector a nivel nacional por innovar, generar productos 100% naturales y saludables; manteniendo el crecimiento y la estabilidad financiera. Distriapícola S.A.S. busca la completa satisfacción del cliente rebasando sus expectativas, a través de la elaboración de productos inocuos e innovadores de c(Distriapícola, s/f)calidad excepcional, cumpliendo con la normatividad, para ello están comprometidos con la protección y el cuidado del medio ambiente, la seguridad y la salud en el trabajo y la responsabilidad social. Su objetivo es la mejora continua en todos los procesos para ofrecer cada día productos más sanos y exquisitos.⁷⁰

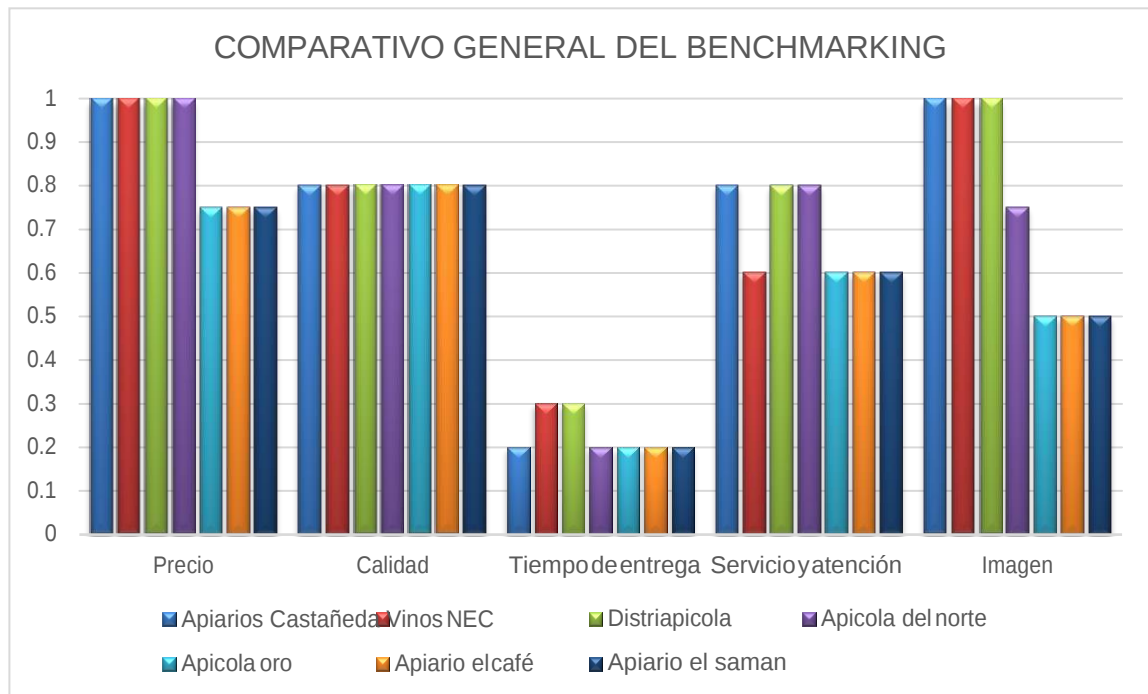
Esta empresa cuenta con características muy similares a las que caracteriza a Apiarios Castañeda, comercializando en el mismo mercado, llevando a cabo las mismas prácticas de trabajo y siendo amigable con el medio ambiente. La empresa debe fortalecer la parte de la logística y emplear los mecanismos que emplea Distriapicola y manejar de manera más estable medios de transporte para lograr llevar el producto en el menor tiempo posible a los clientes logrando ser más efectiva.

En cuanto a las demás empresas son competidores que llevan poco tiempo en el mercado y aún no han logrado posicionar la marca que sería la variable más representativa, como apícola de oro, Apícola café y Apiarios el samán. Como también hay dos empresas que se encuentran bien posicionadas en el mercado como la empresa Vinos NEC que cuenta con ventajas en las variables estudiadas de precio, calidad e imagen, pero su gran desventaja es a la hora de despachar el producto, ya que la empresa no es cien por ciento apícola y comercializa otros productos diferentes a este campo haciendo más complejo llevar un control de todos los pedidos y logística de los diferentes productos. También la empresa Apícola del norte puede representar gran competencia, ya que es fuerte en varias

⁷⁰ DISTRIAPÍCOLA. Benchmarking. [En línea] s/f. [Revisado el 16 de abril de 2018]. Disponible en internet: <http://distriapicola.co/>

variables que son significativas, en el momento su mayor desventaja es el tiempo de entrega del producto el cual es demorado. Estas variables pueden mejorar en cualquier momento y llegar a convertirse en empresas que representen gran intensidad competitiva.

Grafica 2. Comparativo benchmarking general



Fuente: Diseño propia.

La grafica presenta las empresas con las que se realizó el comparativo y como están en porcentaje según las variables estudiadas, donde de las seis empresas con las que se realizó el comparativo a la empresa Apiarios Castañeda la empresa Distriapicola representa ser la principal competencia.

DISEÑO DE LA MATRIZ DOFA

Según Humberto serna La matriz DOFA permite analizar los factores tanto internos como externos de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de la misma. Después de haber analizado la competencia y tener la información necesaria para conocer la situación de la empresa se procede a estructurar la matriz DOFA, esta herramienta permite conocer elementos que ayuden a la toma de decisiones, la forma como se realizó este diagnóstico fue con el gerente Carlos Castañeda y cada uno de los empleados para conocer la percepción que tienen sobre la empresa y así tener una idea más amplia sobre como esta en este momento para poder alcanzar el objetivo propuesto. A cada uno se le realizaron unas preguntas para realizar el siguiente diagnostico se reunieron a los integrantes de la empresa (Wilson Alexander Soto, Erika Ramírez, Juan David Villa, Edgar Castañeda, Fernando Castañeda) y se les pregunto sobre cuales consideraban que eran las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se les explico previamente en qué consistían cada una de ellas, se realizo una lluvia de ideas de donde surgieron gran cantidad de opiniones y de la información recolectada se continuo a darle estructura a la matriz. También se completo el diagnostico con situaciones que se lograron percibir por las estudiantes con el método de observación directa.

A continuación, se realiza la descripción de la empresa Apiarios Castañeda en la cual fue realizada la matriz DOFA contando con información necesaria para la investigación.

Descripción de la empresa

Razón social: Apiarios Castañeda

Representante legal: Carlos Castañeda

CC. Representante legal: 628277-3

Cargo de dirección: Gerente general

Dirección: Barrio Perla del sur Manzana 7 Local 4

Ciudad: Pereira

Departamento: Risaralda

Teléfono: 3146205089

Actividad económica: Producción y comercialización de productos apícolas

Número de trabajadores: seis

El siguiente análisis se realiza con el fin de identificar los factores internos de la empresa a través de la herramienta DOFA, identificar las fortalezas que tiene Apiarios Castañeda en sus factores organizacionales, también para identificar las debilidades que se reflejan ante la competencia y el mercado las cuales se deben mejorar aprovechando todo el potencial que posee.

La información requerida para realizar el siguiente análisis se obtiene mediante la observación directa y en conclusión de las respuestas de los empleados en las entrevistas.

Tabla 12.Identificación de las fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Producción propia 2. Calidad y pureza de los productos. Son 100% natural que aporta beneficios para la salud. 3. Experiencia y conocimiento en la apicultura (21 años). 4. Excelente presentación del producto. 5. Herramientas propias para el proceso de producción. 6. La actividad que realiza la empresa contribuye al proceso de polinización que brindan grandes beneficios al medio ambiente. 7. Facilidad de crecimiento. 8. Portafolio amplio de productos.	1. Pocos canales de distribución. 2. Infraestructura poco amplia. 3. Carencia de personal principalmente en el área de producción. 4. Falta de inventario. 5. No hay comunicación de las metas por parte de la empresa hacia los empleados. 6. Falta de llevar la contabilidad al día. 7. Poco capital. 8. Falta de planeación.

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

1. Cuentan con producción propia, son aproximadamente quinientas colmenas ubicadas en diferentes zonas del país abasteciéndose de la mayor parte de la materia prima.
2. Calidad y pureza de los productos. Son 100% natural aportan beneficios para la salud, gracias al conocimiento del sector y del producto se enfocan en obtener la miel de mayor calidad ubicando sus colmenas en zonas con mucha floración y climas cálidos alejados de cultivos fumigados que puedan afectar la productividad de las abejas, También realizan una selección rigurosa de los proveedores para evitar que les vendan mieles adulteradas ya que la calidad y alta pureza es su principal factor diferencial.
3. Experiencia y conocimiento en la apicultura. El gerente junto con su hermano cuentan con una trayectoria muy larga en el mundo de la apicultura ya que sus padres eran apicultores y desde niños aprendieron este oficio y a medida que fueron madurando adquirieron mayores conocimientos y experiencia además han participado en diferentes eventos de apicultores donde conoce otras personas que también comparten sus conocimientos y habilidades respecto al tema.
4. Excelente presentación del producto, El gerente el señor Carlos Castañeda se ha empeñado en mejorar cada día la presentación de sus productos es por eso que siempre está en la búsqueda de la mejor imagen y el mejor envase por eso desde hace tiempo implementó el envase pet con tapas pull push lo que ha generado impacto positivo en el mercado.

5. Herramientas propias para el proceso de producción, la empresa elabora sus propias herramientas para la colmena como son rejillas excluidoras, caretas, cajas con cuadros, ahumadores, y overoles.
6. La actividad que realiza la empresa contribuye al proceso de polinización que brindan grandes beneficios al medio ambiente. Ya que las abejas son excelentes polinizadoras con esto se aumenta la fecundación y productividad de las plantas.
7. Facilidad de crecimiento ya que cuenta con posibilidad de ampliar el número de sus colmenas y esto aumentaría la producción.
8. Portafolio amplio de productos, cuenta con una gran variedad en sus productos como lo son: Miel, propóleo, polen, jalea real, cera, miel jengibre, miel angelita, api compuesto, e implementos para realizar las labores apícolas rejillas excluidoras, caretas, cajas con cuadros, ahumadores, y overoles.

DEBILIDADES

1. Pocos canales de distribución, en el momento solo cuenta con dos vendedores, uno en un punto de venta y otro que si se moviliza en motocicleta por los diferentes municipios y ciudades según las rutas que se le asignen, lo que hace más demorado la entrega del producto.
2. Infraestructura poco amplia, se encuentran ubicados en un local en un sector residencial y la empresa ha ido creciendo y obteniendo mas maquinaria lo que hace que el espacio ya sea muy reducido.

3. Carencia de personal principalmente en el área de producción y comercial, como la demanda de producto ha ido creciendo las personas que están en el área de producción ya no dan abasto con las funciones a desarrollar, principalmente por la cantidad de colmenas requieren cuidado constante. También carecen de personal en el área administrativa.
4. Falta de inventario, no se abastece lo suficiente las bodegas de producto terminado y hay mucho descontrol con los insumos, ya que no cuentan con un sistema adecuado de inventarios.
5. No hay comunicación de las metas por parte de la empresa hacia los empleados ya que en la empresa no se tienen bien claras las metas y el gerente es poco lo que comunica en cuanto las metas que desea alcanzar.
6. No se lleva la contabilidad al día. En el momento solo cuentan con contratación por asesorías y se presentan muchas falencias ya que no se recibe información precisa y a tiempo.
7. Poco capital, el gerente se muestra apático frente a la posibilidades de hacer relación con los bancos y hacer créditos que le permitan ampliar su capital porque no cuenta con el suficiente en este momento.
8. Falta de planeación. Se evidencia que no se tiene un rumbo, las actividades se van realizando día a día y no se plantean estrategias.

De acuerdo con los puntos que se identifican en el análisis interno se puede evidenciar que la empresa tiene puntos que le permiten sostenerse en el mercado de manera competitiva, así como también para ello debe de hacer frente a las desventajas que podrían impedir su crecimiento.

La siguiente tabla muestra los factores externos que se pueden aprovechar por la empresa e identifica las amenazas para minimizar los efectos que estas pueden causar ya que afectan considerablemente el desarrollo de la empresa, generar más ventas por medio de oportunidades de ganar participación en el mercado con la marca que se representa. Para hacer este análisis se toma la información que se recolecto en el proceso de entrevista y lo observado directamente.

Tabla 13. Identificación de las amenazas y las oportunidades.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. Fumigaciones por parte de los agricultores que afectan a las abejas y por ende la producción. 2. Tala de árboles que deteriora los ecosistemas y acaban con las especies de árboles. 3. Cambio climático brusco. 4. Competencia con precios más bajos a causa de la competencia desleal (adulteración de la miel). 5. Exigencia por parte de los entes gubernamentales que controlan el modo de operar de las empresas.	1. Avances tecnológicos y virtuales que facilitan la realización de publicidad. 2. El gran auge que están teniendo los productos naturales hoy en día. 3. Ampliación de nuevos mercados. 4. Avances tecnológicos en las herramientas de trabajo que hacen más eficientes los procesos de producción. 5. Localización geográfica favorable. 6. Tratados de libre comercio con facilidad para exportar el producto.

Fuente: Elaboración Propia.

AMENAZAS

1. Fumigaciones por parte de los agricultores que afectan a las abejas y por ende la producción, las colmenas deben ser ubicadas en ambientes de mucha floración pero cuando se ubican cerca de cultivos estas son muy afectadas por la utilización de pesticidas que contienen neonicotinoides causando la muerte a las abejas.
2. Tala de árboles que deteriora los ecosistemas y acaban con las especies de árboles reduciendo la floración y disminuyendo la producción pues las abejas obtienen de ellos el polen y el néctar que luego convierten en la miel.
3. Cambio climático brusco para la recolección de miel es necesario que haya un clima cálido es por eso que cuando se presentan días lluviosos disminuye el rendimiento de la colmena.
4. Competencia con precios más bajos a causa de la competencia desleal, adulteran la miel lo que hace posible que se reduzcan costos de producción y puedan ofrecer un producto mucho mas económico.
5. Exigencia por parte de los entes gubernamentales que controlan el modo de operar de las empresas. Debido a que entidades como la DIAN se presentan exigentes con los requerimientos quedando muy expuesta a posibles multas y sanciones.

OPORTUNIDADES

1. Avances tecnológicos y virtuales que facilitan la realización de publicidad, estamos en una era donde la comunicación a dado un gran giro y la manera de hacer marketing ha cambiado y ofrece muchas ventajas como reducción de costos y mayor cobertura.

2. El gran auge que están teniendo los productos naturales, hoy en día existe mas conciencia en la manera de alimentarse y que todo lo que se consuma realice aportes a la salud y además al medio ambiente.

3. Ampliación de nuevos mercados ya que existen muchas zonas donde aun no se ha logrado posicionar la marca en algunos sectores en el momento solo se encuentra en tiendas naturistas y algunos supermercados.

4. Avances tecnológicos en las herramientas de trabajo que hacen más eficientes los procesos de producción.

5. Localización geográfica favorable en cuanto a la comercialización ya que en el eje cafetero se logra realizar una distribución amplia y desde esta región se da a conocer fácilmente en otras zonas de Colombia

6. Tratados de libre comercio, con facilidad para exportar el producto a otros países y a partir de esto surge la necesidad de establecer nuevas reglas para el mejoramiento continuo.

El análisis externo permite identificar las posibles amenazas y el aprovechamiento de oportunidades para hacer más fuerte la empresa.

A continuación se presentan las estrategias resultantes de dicho análisis para la empresa apiarios Castañeda La Matriz DOFA además de permitir identificar las situaciones internas y externas de la empresa, contribuye a hacer evidente las potencialidades tanto internas como externas y los riesgos que existente en el mercado.

Esta genera un enfoque sistémico de la empresa, conocer sus falencias y límites; así como saber cuál es su capacidad de crecimiento, pero lo más fundamental es que de allí surge el planteamiento de las estrategias que contribuyen a la empresa a competir en el mercado con mayor certeza.

Con la siguiente matriz de confrontación se logran crear cuatro tipos de estrategias, estrategias de fortalezas con oportunidades (FO) se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades , de debilidades y oportunidades (DO) con esta confrontación se pretende mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades, las fortalezas con amenazas (FA), pretenden utilizar las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas, y las debilidades con amenazas (DA), tienen como propósito mejorar las debilidades y saber contrarrestar la amenazas.

Tabla 14. Cruce de la matriz DOFA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F8 - O1, 2. Hacer uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa con su amplio portafolio de productos aprovechando el auge de los productos naturales. F5-O4. Adquirir herramientas actualizadas en el área de producción que hagan eficiente la adquisición y empaque del producto. F1-O3. Aumentar la producción en los puntos donde actualmente está las colmenas para ingresar a nuevos mercados. F2- O 1, Impulsar el producto de alta calidad y pureza por medio de las redes sociales permitiendo así ampliar nuevos mercados. F7-O5, Incrementar el número de colmenas para obtener mayor producción y lograr abarcar toda la zona geográfica en la que está ubicada actualmente. F2-O6 Aprovechar la calidad y alta pureza para expandirse en mercados internacionales F4,8-O1 Transmitir las ventajas que tiene la marca frente a los competidores como la excelente presentación de productos y su amplio portafolio atreves de las redes sociales F2 – O3, Fidelizar al cliente a través de la calidad y pureza del producto, ya que este aporta beneficios a la salud.	F1-A1. Evitar la pérdida de colmenas a causa de las fumigaciones buscando puntos de producción aislados de cultivos, con climas apropiados y ricos en especies de árboles. F6-A1. Participar en alianzas con otros apicultores concientizando a las personas de la importancia del proceso de polinización por medio de campañas en contra de la tala de árboles y el uso de insecticidas y herbicidas. F2-A4. Dar a conocer al cliente el plus del producto por su calidad al ser natural y brindar beneficios para la salud, logrando que lo prefieran por encima de la competencia desleal que maneja precios más bajos. F3-A1, 3 Utilizar el conocimiento y la experiencia para ubicar sus colmenas en zonas estratégicamente donde no los afecte las fumigaciones o los cambios de clima. F3-A1,3 crear grupos de asociación y presentar planes al gobierno para que este tome las medidas respecto a los daños ambientales. F 1 ,6 - A3 Abastecer de suficiente miel ya que este producto no se daña para que en los días con climas no favorables donde la producción disminuye la comercialización no se vea afectada. F3- A4 Educar al cliente para que logre reconocer una miel adulterada y evitar que prefieran la competencia con precios más bajos.

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1-O3. Mejorar la logística en el área de distribución para abarcar nuevos mercados a nivel nacional. D3,4-O4. Contratar más personal en el área de producción y adquirir nuevas herramientas para mejorar la cantidad de obtención de materia prima. D2-O4. Ubicar la empresa en un punto de la ciudad comercialmente estratégico con un establecimiento que tenga infraestructura amplia para que cada proceso tenga su espacio de realización con las herramientas necesarias. D1-O2 Aumentar los canales de distribución para comercializar los productos naturales ya que en este momento están en gran auge. D2- O3 Mejorar la infraestructura para tener capacidad de responder efectivamente a los nuevos mercados. D2- O5 Cambiar el lugar donde vienen desarrollando su trabajo a una bodega más amplia en la zona del eje cafetero D3- O 6 contratar el personal idóneo para realizar los diferentes procesos y sea posible que el producto sea exportado a otros países. D5-O3. Mejorar la comunicación de las metas para que los empleados se sientan comprometidos con el crecimiento de la empresa.	D4-A1, 2. Contar con producción en bodega para hacer frente a la falta de materia prima a causa de las fumigaciones y tala de árboles que se puedan presentar. D3-A8. Planear estratégicamente puntos para instalar las abejas en sitios que cuenten con un clima que favorezca. D1-A1, 3- Fortalecer el talento humano en el área de producción para contar con personal que este al cuidado de todas las colmenas por las posibles fumigaciones o factores climáticos. D1-A4. Incrementar el personal en el área administrativa y comercial para fortalecer los procesos para mejorar la competitividad. D8-A1, 2. Planear estratégicamente puntos adecuados para ubicar a las abejas, evitando que estén expuestas a fumigaciones y zonas donde se presente tala de árboles que desmejoren su productividad. D6-A5. Exigir cumplimiento a la persona encargada de llevar la contabilidad para evitar sanciones por parte de entes reguladores. D7-A1, 3. Incrementar el capital para abastecerse de materia prima llegado el caso de sufrir pérdidas de colmenas a causa de los climas no favorables y fumigaciones.

Fuente: Elaboración propia

El cruce de las variables surge a partir de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades encontradas en el diagnostico tanto interno como externo de la empresa. Este permite tener una idea clara acerca de las estrategias que se deben de implementar para aprovechar y contrarrestar, las cuales se desarrollaran en la propuesta de intervención.

Esta importante herramienta permite identificar la realidad actual de la empresa Apiarios Castañeda y lo más importante es que permite tener claridad sobre que estrategias se deben de implementar para lograr crecimiento y sostenibilidad.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

APIARIOS CASTAÑEDA

Se formula la propuesta del direccionamiento estratégico que lo integran, la misión, visión y los principios corporativos. Realizado con una lluvia de ideas donde todos los empleados participaron y dieron su opinión acerca de la razón de ser de la empresa a donde se quiere llegar e identificar los principios corporativos que se regulan en la empresa, además de sus opiniones se les formulo una serie de preguntas. Cabe resaltar que el modelo propuesto se realizo a partir de los hallazgos encontrados en la empresa y con información proporcionada por los integrantes y el gerente de la compañía. (Anexo C).

La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Para crear la misión se dio respuesta a las siguientes preguntas⁷¹:

¿Para que existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

⁷¹SERNA, Op. Cit., P. 24

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos apícolas y relacionados, enfatizando en la alta calidad en el eje cafetero y el norte del Valle del Cauca buscando la satisfacción de nuestros clientes, comprometidos con el mejoramiento continuo y la innovación.

Visión

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro en un tiempo de 3 o 5 años. La visión sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización⁷².

Ser en el 2022 una empresa con presencia a nivel nacional, liderando en la producción y comercialización de productos apícolas y relacionados, brindando a nuestros clientes bienestar, promoviendo el fortalecimiento y continuidad del sector apícola. Incentivando el uso internamente de nuevas tecnologías e impulsando el uso racional de los recursos ambientales.

La misión y visión propuestas para la empresa fueron elaboradas con el aporte de los empleados y el gerente, teniendo en cuenta también el análisis de la competencia, el análisis EFE – EFI y el análisis DOFA.

⁷² Ibíd., P 25

Principios corporativos

- ✓ **Respeto:** manejar un ambiente ameno con las personas para garantizar un humano con los colaboradores, proveedores y clientes.
- ✓ **Compromiso:** Por lograr los mejores resultados haciendo uso eficiente de los recursos.
- ✓ **Responsabilidad:** Permite tener personal con iniciativa y empatía.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Aportar lo mejor de cada uno para el logro de las metas.
- ✓ **Conciencia ambiental:** Tener conciencia del cuidado que se debe de tener con la naturaleza y la labor que se realiza.

Luego de que se haya realizado el diagnostico interno y externo y se ha definido la misión y la visión de la empresa y los principios corporativos se parte a establecer los objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran la empresa⁷³. Es por esto que se escogen las siguientes categorías que comprenden todas las áreas que tiene la empresa: Posicionamiento, Servicio al Cliente, Productividad, Talento humano, Rentabilidad.

De acuerdo al análisis realizado se propone que la empresa Apiarios Castañeda implemente estrategias en sus diferentes áreas de trabajo buscando una mejora en conjunto. A continuación en la siguiente tabla se realiza la categorización del cruce de la DOFA para posteriormente establecer los objetivos estratégicos

Tabla 15. Categorización de estrategias

CATEGORIZACIÓN DEL CRUCE DE ESTRATEGIA	
POSICIONAMIENTO	F8 - O1, 2. Hacer uso de las redes sociales para dar a conocer la empresa con su amplio portafolio de productos aprovechando el auge de los productos naturales. F7-O5. Incrementar el número de colmenas para obtener mayor producción y lograr abarcar toda la zona geográfica en la que está ubicada actualmente. F3-A1, 3. Crear grupos de asociación y presentar planes al gobierno para que este tome las medidas respecto a los daños ambientales. D2- O3. Mejorar la infraestructura para tener capacidad de responder efectivamente a los nuevos mercados. D2-O4. Ubicar la empresa en un punto de la ciudad

⁷³ SERNA. Óp. Cit. P. 185

	comercialmente estratégico con un establecimiento que tenga infraestructura amplia para que cada proceso tenga su espacio de realización con las herramientas necesarias D1-O2. Aumentar los canales de distribución para comercializar los productos naturales ya que en este momento están en gran auge.
SERVICIO AL CLIENTE	F2 – O3. Fidelizar al cliente a través de la calidad y pureza del producto, resaltando los beneficios que aporta a la salud. F2 - A4. Dar a conocer al cliente el plus del producto por su calidad al ser natural y brindar beneficios para la salud, logrando que lo prefieran por encima de la competencia desleal que maneja precios más bajos. F3- A4. Educar al cliente para que logre reconocer una miel adulterada y evitar que prefieran la competencia con precios más bajos.
PRODUCTIVIDAD	F5-O4. Adquirir herramientas actualizadas en el área de producción que hagan eficiente la obtención y empaque del producto. F1-O3. Aumentar la producción en los puntos donde actualmente están las colmenas para ingresar a nuevos mercados. F1-A1. Evitar la pérdida de colmenas a causa de las fumigaciones buscando puntos de producción aislados de cultivos, con climas apropiados y ricos en especies de árboles. F3-A1, 3. Crear grupos de asociación y presentar planes al gobierno para que este tome las medidas respecto a los daños ambientales. D3, 4-O4. Contratar más personal en el área de producción y adquirir nuevas herramientas para mejorar la cantidad de obtención de materia prima.
TALENTO HUMANO	D3- O6. Contratar el personal idóneo para ejecutar los diferentes procesos y sea posible que el producto sea exportado a otros países. D1-A1, 3. Fortalecer el talento humano en el área de producción para contar con personal que este al cuidado de todas las colmenas por las posibles fumigaciones o factores climáticos. D5-O3. Mejorar la comunicación de las metas para que los empleados se sientan comprometidos con el crecimiento de la

	empresa. D1-A4. Incrementar el personal en el área administrativa y comercial para fortalecer los procesos para mejorar la competitividad.
RENTABILIDAD	F6-A1. Participar en alianzas con otros apicultores concientizando a las personas de la importancia del proceso de polinización por medio de campañas en contra de la tala de árboles y el uso de insecticidas y herbicidas. D6-A5. Exigir cumplimiento a la persona encargada de llevar la contabilidad para evitar sanciones por parte de entes reguladores. D7-A1, 3. Incrementar el capital para abastecerse de materia prima llegado el caso de sufrir pérdidas de colmenas a causa de los climas no favorables y fumigaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la DOFA.

Con la anterior categorización se partirá a establecer los objetivos estratégicos en la formulación del direccionamiento estratégico. Estos objetivos estratégicos tienen en cuenta diferentes áreas de la empresa y se escogen de acuerdo al análisis realizado a la empresa y al entorno, especialmente de la matriz EFI-EFE, el POAM, PCI así como también de la DOFA que permiten divisar que aspectos que se deben reforzar y cuales se deben de aprovechar. Los objetivos estratégicos planteados tienen en cuenta la situación actual de la empresa.

Objetivos estratégicos

POSICIONAMIENTO

Objetivo estratégico

Lograr mayor reconocimiento de la empresa para aumentar la participación en el mercado en las principales ciudades a nivel nacional y así fortalecer el posicionamiento de la marca.

Estrategias:

- Hacer uso de las TIC'S para dar a conocer la empresa con su amplio portafolio de productos aprovechando el auge de alimentos naturales
- Mejorar la logística en los canales de distribución para abarcar el mercado de las principales ciudades a nivel nacional.

SERVICIO AL CLIENTE

Objetivo estratégico

Lograr un nivel elevado de satisfacción del cliente por encima del 90%, incentivando la preferencia por la empresa.

Estrategias:

- Fidelizar al cliente para que prefieran a la empresa
- Realizar un seguimiento continuo a los clientes para conocer el nivel de satisfacción y las opiniones que tienen acerca de los productos

PRODUCTIVIDAD

Objetivo estratégico

Aumentar la producción de materia prima para de esta manera incrementar la comercialización generando nuevos ingresos.

Estrategias:

- Incrementar el número de colmenas para optimizar la producción
- Evitar la pérdida de colmenas

TALENTO HUMANO

Objetivo estratégico

Fortalecer el talento humano para facilitar el cumplimiento de los objetivos

Estrategias:

- Contratar personal en el área de producción y administrativa para mejorar el desempeño de la empresa.
- Mejorar la comunicación y la motivación con los empleados para que se sientan comprometidos con el crecimiento de la empresa

RENTABILIDAD

Objetivo estratégico:

Incrementar el capital de inversión para aumentar las utilidades

Estrategia:

- Hacer uso de la capacidad de endeudamiento estableciendo relaciones con entidades financieras.
- Realizar un seguimiento del estado de la cartera para evitar pérdidas

PLAN DE ACCION

A continuación se presentan los planes de acción los cuales tienen por función hacer posible el cumplimiento de los objetivos, la gestión y control de las actividades como el compromiso de las personas encargadas de realizar dichas actividades, para que se genere un crecimiento continuo y competitivo cumpliendo con cada objetivo y estrategias propuestas.

Tabla 16. Plan de acción de los objetivos estratégicos

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
POSICIONAMIENTO Lograr mayor reconocimiento de la empresa para aumentar la participación en el mercado en las principales ciudades a nivel nacional y así fortalecer el posicionamiento de la marca	Hacer uso de las TIC'S para dar a conocer la empresa con su amplio portafolio de productos aprovechando el auge de alimentos naturales.	Crear la pagina web y cuentas en las redes sociales (Instagram, Facebook) para hacer publicidad de la empresa compartiendo información de los productos	Dos meses	Ventas realizadas por medio de las redes sociales/ Total de ventas realizadas*100	Asesor comercial	\$500.000
		Manejar una comunicación efectiva con el cliente por medio de las redes sociales con una pronta respuesta a las solicitudes	Diario	Número de solicitudes atendidos / Total de solicitudes*100	Auxiliar administrativo	\$0
	Mejorar la logística en los canales de distribución para abarcar el mercado de las principales ciudades a nivel nacional.	Crear una base de datos de operadores logísticos	Un mes	Número de producto entregado por operadores logísticos / total del producto a comercializar*100	Auxiliar administrativo	\$50.000
		Implementar un embalaje adecuado para el transporte de los productos	Un mes	Producto despachado sin sufrir averías / Total producto despachado*100	Auxiliar administrativo y vendedor	\$500.000

SERVICIO AL CLIENTE Lograr un nivel elevado de satisfacción del cliente por encima del 90%, incentivando la preferencia por la empresa.	Fidelizar al cliente para que prefieran a la empresa	Realizar un programa de puntos para concederle a los clientes más fieles un porcentaje de descuento	Tres meses	Clientes más constantes en compras / Total de clientes * 100	Asesor comercial	\$200.000
	Realizar un seguimiento continuo a los clientes para conocer el nivel de satisfacción y las opiniones que tienen acerca de los productos	Realizar encuestas de satisfacción telefónicamente	Un mes	Encuestas realizadas/Total de clientes* 100	Asesor comercial	\$80.000
		Visitar a los clientes para dar a conocer los beneficios que los productos aportan	Tres meses	Número de clientes visitados / Total de clientes *100	Vendedor externo	\$800.000
PRODUCTIVIDAD Aumentar la producción de materia prima para de esta manera incrementar la comercialización generando nuevos ingresos.	Incrementar el número de colmenas para optimizar la producción	Invertir capital en un 20% para la zona de campo para que las abejas tengan los elementos necesarios para crecer en cantidad	Seis meses	Número de cajones de colmenas nuevas / Total de colmenas* 100	Gerente	\$300.000
		Intensificar la mano de obra mínimo en dos personas que estén al cuidado constante de las abejas	Tres meses	Número de operarios de producción contratados	Gerente	\$1.800.000
	Evitar la pérdida de abejas	Ubicar las abejas en puntos estratégicos libres de tala de árboles y fumigaciones con pesticidas	Cinco meses	Abejas ubicadas en lugares que representan peligro / El total de abejas* 100	Supervisor de producción	\$800.000

TALENTO HUMANO Fortalecer el talento humano para facilitar el cumplimiento de los objetivos	Contratar personal en el área de producción y administrativa para mejorar el desempeño de la empresa.	Diseñar el perfil de cargos para las funciones requeridas en las diferentes áreas e la empresa	Dos meses	Perfil de cargos realizados / Total de cargos que tiene la empresa* 100	Gerente	\$ 0
		Reclutar hojas de vida por medio de agencias de empleo	Un mes	Número de hojas de vidas que aplican para el cargo/ Número total de hojas de vida reclutadas* 100	Gerente	\$0
	Mejorar la comunicación y la motivación con los empleados para que se sientan comprometidos con el crecimiento de la empresa	Realizar reuniones para que conozcan las metas propuestas y donde los empleados pueden expresar sus opiniones tanto laborales como personales	un mes	Resultados obtenidos de las reuniones / Total reuniones realizadas en el mes	Gerente	\$100.000
		Brindar espacios de esparcimiento a los empleados que les brinde satisfacción (cine, sitios recreacionales)	Cuatro meses	Número de empleados a los que se les dio incentivos / Total de empleados* 100	Gerente	\$300.000

RENTABILIDAD Incrementar el capital de inversión para aumentar las utilidades	Hacer uso de la capacidad de endeudamiento estableciendo relaciones con entidades financieras.	Escoger las entidades financieras que ofrezcan mejores opciones	Dos meses	Número de entidades financieras con las que se establece un acuerdo / Número total de entidades financieras sondeadas * 100	Gerente	\$0
	Realizar un seguimiento del estado de la cartera para evitar pérdidas.	Establecer una política de cartera	Un mes	Cartera menor a 30 días	Gerente	\$0
		Realizar gestión de cartea por medio de llamadas	Un mes	Total clientes contactados / Total de clientes en mora* 100	Auxiliar administrativo	\$100.000

Fuente: Elaboración propia a partir del cruce de estrategias.

SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el fin de darle cumplimiento al objetivo G, se establece una propuesta para que se implemente en la empresa un sistema de seguimiento y control el cual tiene como objetivo medir el desempeño y tener un registro de cada una de las actividades verificando los resultados de los indicadores para que se tomen medidas necesarias cuando estos arrojen resultados no favorables e identificar las causas del no cumplimiento.

Tabla 17. Cuadro de seguimiento y control para la empresa Apiarios Castañeda

CATEGORIAS	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	RESULTADOS INDICADOR	INDICADOR NO SATISFACTORIO RESULTADO DEFICIENTE	INDICADOR CUMPLIDO DE FORMA ACEPTABLE	INDICADOR SUPERIOR RESULTADOS EXCELENTES
POSICIONAMIENTO	Lograr mayor reconocimiento de la empresa para aumentar la participación en el mercado en las principales ciudades a nivel nacional y así fortalecer el posicionamiento de la marca	Crear la pagina web y cuentas en las redes sociales (Instagram, Facebook) para hacer publicidad de la empresa compartiendo información de los productos	Ventas realizadas por medio de las redes sociales/ Total de ventas realizadas * 100	Asesor comercial				
		Manejar una comunicación efectiva con el cliente por medio de las redes sociales con una pronta respuesta a las solicitudes	Número de solicitudes atendidos / Total de solicitudes* 100	Auxiliar administrativo				

		Crear una base de datos de operadores logísticos	Número de producto entregado por operadores logísticos / el total del producto a comercializar* 100	Auxiliar administrativo				
		Implementar un embalaje adecuado para el transporte de los productos	Producto despachado sin sufrir averías / Total de producto despachado* 100	Auxiliar administrativo y vendedor				
SERVICIO AL CLIENTE	Lograr un nivel elevado de satisfacción del cliente por encima del 90%, incentivando la preferencia por la empresa.	Realizar un programa de puntos para concederle a los clientes más fieles un porcentaje de descuento	Clientes más constantes en compras / Total de clientes* 100	Asesor comercial				
		Realizar encuestas de satisfacción telefónicamente	Encuestas realizadas/Total de clientes* 100	Asesor comercial				
		Visitar a los clientes para dar a conocer los beneficios de los productos	Número de clientes visitados / Total de clientes* 100	Vendedor externo				

PRODUCTIVIDAD	Aumentar la producción de materia prima para de esta manera incrementar la comercialización generando nuevos ingresos.	Invertir capital en un 20% para la zona de campo para que las abejas tengan los elementos necesarios para crecer en cantidad	Número de cajones de colmenas nuevas / Total de colmenas* 100	Gerente				
		Intensificar mano de obra mínimo dos personas que este al cuidado constante de las abejas	Número de operarios de producción contratados	Gerente				
		Ubicar las abejas en puntos estratégicos libres de tala de árboles y fumigaciones con pesticidas	Abejas ubicadas en lugares que representan peligro / El total de abejas * 100	Supervisor de producción				

TALENTO HUMANO Fortalecer el talento humano para facilitar el cumplimiento de los objetivos	Fortalecer el talento humano para facilitar el cumplimiento de los objetivos	Diseñar el perfil de cargos para las funciones requeridas en las diferentes áreas e la empresa	Perfil de cargos realizados / Total de cargos que tiene la empresa* 100	Gerente				
		Reclutar hojas de vida por medio de agencias de empleo	Número de hojas de vidas que aplican para el cargo/ Número total de hojas de vida reclutadas* 100	Gerente				
		Realizar reuniones para que conozcan las metas propuestas y donde los empleados pueden expresar sus opiniones tanto laborales como personales	Resultados obtenidos de las reuniones / Total reuniones realizadas en el mes *100	Gerente				
		Brindar espacios de esparcimiento a los empleados que les brinde satisfacción (cine, sitios recreacionales)	Número de empleados a los que se les dio incentivos / Total de empleados* 100	Gerente				

RENTABILIDAD	Incrementar el capital inversión para aumentar utilidades	Escoger las entidades financieras que ofrezcan mejores opciones	Número de entidades financieras con las que se establece un acuerdo / Número total de entidades financieras sondeadas *100	Gerente				
		Establecer una política de cartera	Cartera menor a 30 días	Gerente				
		Realizar gestión de cartera por medio de llamadas	Total clientes contactados / Total de clientes en mora* 100	Auxiliar administrativo				

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados que arroje del indicador propuesto se lleva a cabo una calificación que se da en colores como semaforización con rojo para demostrar que el indicador no se está cumpliendo de manera satisfactoria y que se deben corregir esos indicadores, amarillo revela que el indicador fue cumplido de forma aceptable y el color verde quiere decir que el indicador se cumplió satisfactoriamente.

Con el sistema propuesto se anteriormente se logra constituir una base para que Apiarios Castañeda realice un seguimiento y control de las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos y resulta de gran importancia que la propuesta se maneje de manera continua y en conjunto con los empleados para que con los resultados obtenidos se corrijan los aspectos desfavorables y e puedan tomar decisiones pertinentes para que se logre el cumplimiento de la misión.

4. CONCLUSIONES

Con el estudio realizado a la empresa Apiarios Castañeda se puede concluir que implementar la planeación estratégica abarca una serie de pasos efectivos para tener una orientación hacia la toma de decisiones más acertadas.

Se realiza un análisis externo dando por concluido que el mercado Apícola cada vez ha venido tomando fuerza, Con el diagnóstico realizado por medio del POAM, PESTEL, MEFE se evidencia la oportunidad que se presenta con avances tecnológicos para dar a conocer la empresa, así como también se debe de estar alerta ante las amenazas de factores como tala de árboles, climáticos o pesticidas.

En el análisis interno a través PCI, MEFI se cuenta con fortalezas principalmente en que son productores de alta calidad, es fundamental saber manejar las debilidades en los aspectos de los procesos y planeación de la empresa.

El sector en el que se mueve la empresa se cuenta con tendencia cada vez más fuerte hacia el consumo de los productos apícolas, contando además con facilidad para negociar con proveedores y no se ve afectado en gran medida con el surgimiento de nuevos competidores.

Se analiza la competencia empleando la matriz de perfil competitivo MPC y con el estudio benchmarking se evidencia que la empresa es competitiva en muchos aspectos lo cual favorece para que tenga un crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

El direccionamiento estratégico brinda identidad a la empresa frente al mercado,. Por medio de la DOFA surgen los objetivos estratégicos los cuales se categorizan

a partir de las necesidades que la empresa tiene como resultado del análisis realizado, estos objetivos si se logran realizar de manera continúa y efectiva llegan a ser factores determinantes de éxito.

Con el planteamiento de los objetivos se presenta un plan de acción pertinente, con actividades para obtener las metas propuestas y resultados medibles. Estas actividades están de acorde con las estrategias de cada objetivo en los aspectos como posicionamiento, servicio al cliente, talento humano y rentabilidad,

Como último paso el sistema de seguimiento y control, que es el que le permitirá conocer que tan efectivas fueron las actividades planteadas, pasando a un proceso de retroalimentación.

La planeación estratégica es un proceso totalmente fundamental para conocer todos los factores que intervienen positiva y negativamente. Además, da referencia de la capacidad que tiene la empresa en cuanto a sus características y habilidades para sostenerse y crecer de manera fuerte en el mercado apícola al contar con tendencia de consumo hacia el producto de la miel, favoreciendo al empresario la toma de decisiones.

5. RECOMENDACIONES

Una vez conocido todos los aspectos de la empresa por medio de la anterior investigación se pueden establecer unas recomendaciones con el fin de que se logre un mejoramiento ante su gran problemática para que le permita la sostenibilidad y crecimiento en el mercado, la principal recomendación es tener en cuenta que la planeación estratégica es un apoyo fundamental para el logro de sus objetivos, para establecer definir claramente cada uno de los procesos de la empresa por tal motivo se recomienda además que se continúe con el seguimiento a las estrategias y planes de acción .

Es importante que la empresa involucre más a los colaboradores y que tome en cuenta sus opiniones e ideas al igual que les realice capacitaciones que pueden llegar a ser de gran ayuda ya que se fomenta el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia hacia la organización y se potencializa el desempeño de los colaboradores.

También se considera importante que se amplíe la infraestructura para poder trabajar con más espacio y que las personas se sientan cómodas y las condiciones favorables para realizar sus actividades con motivación contribuyendo al éxito de la organización.

Por último, se recomienda al gerente fortalecer el liderazgo para que logre establecer buena comunicación con sus empleados y estos acaten de manera responsable todas las directrices.

6. ANEXOS

ANEXÓ A. Diario de campo

Tabla 18. Anexo: diario de campo

DIARIO DE CAMPO REALIZADO A LA EMPRESA APIARIOS CASTAÑEDA				
Fecha	Duración	Actividad realizada	Detalle de la actividad	Comentarios
12/11/2016	2PM-4PM	Observación	Se evidencia falta de organización en los procesos de la empresa	Se sugiere realizar una propuesta de planeación estratégica
27/02/2017	3PM-5PM	Entrevista al gerente	Se realiza unas preguntas para conocer información general de la empresa.	Se logra definir la problemática, y las falencias que tienen, el gerente tiene cuenta con buena disposición para realizarle la entrevista.
08/04/2017	2PM-5PM	Lluvia de ideas	Se realiza una lluvia de ideas con cada integrante de la empresa para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Hay buena participación de los empleados y aportan opiniones muy importantes para el desarrollo de la DOFA
15/04/2017	2PM-5PM	Observación	Se evidencia falta de planificación en sus operaciones	Se sugiere crear objetivos y estrategias para cumplir metas.
22/04/2017	2PM-4PM	Entrevista	Se logra definir con el gerente cuáles son sus principales competidores	El gerente cuenta con suficiente información de la competencia que se encuentra por regiones principalmente

DIARIO DE CAMPO REALIZADO A LA EMPRESA APIARIOS CASTAÑEDA				
Fecha	Duración	Actividad realizada	Detalle de la actividad	Comentarios
22/04/2017	2PM-4PM	Entrevista	Se logra definir con el gerente cuáles son sus principales competidores	El gerente cuenta con suficiente información de la competencia que se encuentra por regiones principalmente
06/05/2017	2PM-5PM	Entrevista al vendedor	Se realiza unas preguntas para analizar si tienen conocimiento de los principales clientes, a que ciudades despachan y si cuentan con rutas de ventas y manejo de cartea.	El servicio al cliente es bueno, se tiene información del cliente pero no realizan un adecuado manejo a la cartera.
20/05/2017	2PM-5PM	Lluvia de ideas	Se realiza una lluvia de ideas con cada integrante de la empresa para realizar la misión, visión y principios corporativos	En conjunto con el gerente y los empleados se logra definir el direccionamiento estratégico.
27/05/2017	2PM-5PM	Observación	Se puede evidenciar la excelente presentación de los productos y su alta pureza	Cuentan con una gran ventaja respecto a otros competidores
03/06/2017	2PM-5PM	Lluvia de ideas	Se realiza lluvia de ideas para diseñar los objetivos con sus respectivas estrategias para cumplirlos.	Se cuenta con buena participación y logra recolectar ideas de mejora muy importantes.

DIARIO DE CAMPO REALIZADO A LA EMPRESA APIARIOS CASTAÑEDA				
Fecha	Duración	Actividad realizada	Detalle de la actividad	Comentarios
06/05/2017	2PM-5PM	Observación	Se observa que la infraestructura no es la adecuada.	El lugar donde realizan la producción y el área de bodega y administrativa es muy pequeño causando así que el trabajo sea más dispendioso. Servicio al cliente es bueno, se tiene información del cliente pero no realizan un adecuado manejo a la cartera.
20/06/2017	2PM-5PM	Lluvia de ideas	Se realiza una lluvia de ideas con cada integrante de la empresa para realizar la misión, visión y principios corporativos	Hay buena participación de los empleados y aportan opiniones muy importantes para el desarrollo de la DOFA
15/07/2017	2PM-5PM	Observación	Se puede evidenciar la excelente presentación de los productos y su alta pureza	Cuentan con una gran ventaja respecto a otros competidores

Fuente: Elaboración propia

ANEXÓ B. Instrumento para la elaboración de la matriz DOFA

Tabla 19. Instrumento para la realización de la matriz DOFA


INSTRUMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA
✓ ¿Cuál considera usted que son las fortalezas que tiene la empresa? ✓ ¿Cuáles son las debilidades que presenta la empresa? ✓ ¿Qué oportunidades considera usted que puede aprovechar la empresa? ✓ ¿Cuáles son las amenazas que pueden entorpecer el buen funcionamiento de la empresa?

Fuente: elaboración propia

ANEXÓ C. Instrumento para la formulación del direccionamiento

Tabla 20. Instrumento para la formulación del direccionamiento.


INSTRUMENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Misión
✓ ¿Cuál es la actividad que la empresa realiza? ✓ ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ✓ ¿En qué se diferencia la empresa de las demás? ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes? ✓ ¿Cuáles son los productos que la empresa comercializa? ✓ ¿En qué mercado la empresa se mueve? ✓ ¿Cuáles son los derechos y deberes de ustedes como colaboradores?
Visión
✓ ¿Cuál es la imagen deseada de la empresa? ✓ ¿Como ven la empresa en un futuro y en cuantos años aproximadamente? ✓ ¿Qué actividades considera que desarrollara la empresa en un futuro?

✓ ¿Como desea que la empresa sea reconocida en el mercado en un futuro?
✓ ¿Cómo conseguirá la empresa ser competitiva?
Principios corporativos
✓ ¿Cuál es el principal principio que caracteriza a la empresa?
✓ ¿Cuáles son los principios que distinguen a la empresa de otras?
✓ ¿Cuáles considera que son sus principios éticos como trabajador?

Fuente: elaboración propia

ANEXÓ D. Diseño de la entrevista realizada al gerente

Tabla 21. Entrevista realizada al gerente.

ENTREVISTA RELIZADA AL GERENTE Y PROPIETARIO DE LA EMPRESA EL SEÑOR JUAN CARLOS CASTAÑEDA	
FECHA DE REALIZACION: 22 de Marzo del 2017	
Enunciado	Respuesta
¿La empresa cuenta con una visión y misión bien formulada?	No. Lo hemos pensado realizar peor no la hemos definido
¿Qué valores considera que identifican a la empresa?	El respeto sobre todo por el medio ambiente, honestidad, responsabilidad.
¿Cuál es la razón de ser de su empresa?	La razón de ser es la producción y comercialización de productos apícolas y producción 100 % natural
¿Conoce en la totalidad a sus clientes?	No, algunos, los demás están a cargo del vendedor

¿Conoce cuáles son sus principales competidores?	Si, la mayor parte.
¿Sus colaboradores tienen definidas cada una de sus funciones?	No, algunos realizan lo que les vaya indicando
¿Trabajan con base a objetivos y metas establecidas?	No, se van realizando actividades de acuerdo a la demanda de productos por parte de los clientes.
¿Toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus empleados?	Considero que si, la mayoría de las veces y me parecen importantes
¿Considera que realizar una planeación estratégica a su empresa contribuye a aumentar la competitividad y mantenerse en el tiempo?	Si, considero que es un gran aporte para mi empresa

Fuente: Elaboración propia.

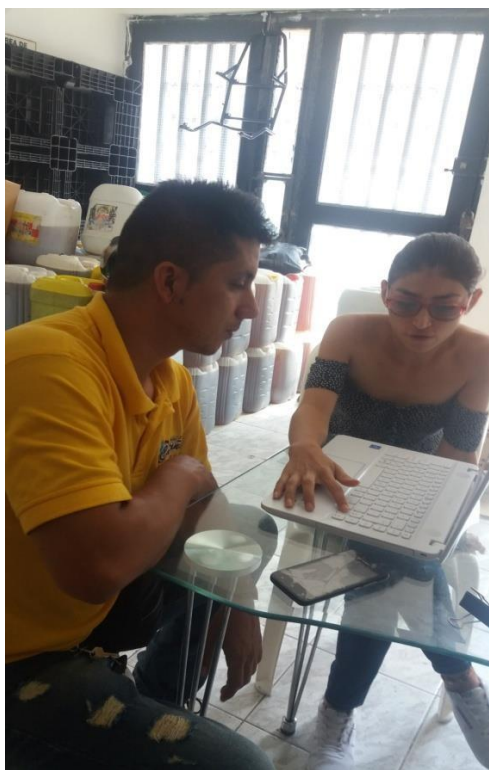
ANEXÓ E. Registro Fotográfico de la lluvia de ideas.







ANEXÓ F. Registro fotográfico de entrevista con el gerente.





[illegible]

BIBLIOGRAFÍA

- Adalmo. (s/f). *Sin abejas no habría vida*. Obtenido de ADALMO: <https://www.adalmo.es/noticias/sin-abejas-no-habria-vida/>
- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 85-106.
- Aguilera, J. (2008). *Gerencia Integral de Comunicaciones*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- M. Álvaro Zapata, *Organización y management: Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. (Vol. 1ª edición, pág. Pág. 72.). Cali , Colombia: Editorial Universidad del valle.
- Angela Artunduaga el 2 de Mayo de 2011 *Escuela de la planificación disponible en* (<https://prezi.com/zj515lh55pbi/escuela-de-planificacion/>) citado el 20 marzo del 2017. (s.f.).
- Arellano Aguilar, E. C. (2 de Mayo de 2014). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*(62).
- Artunduaga, A. (s.f.). *Escuela de la planificación, Angela Artunduaga mayo 02 del 2011*. (<https://prezi.com/zj515lh55pbi/escuela-de-planificacion/>).
- Arvey, L. (20 de septiembre de 2002). *La planificación estratégica*. Recuperado el 2018 de 19 de Marzo, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Senado de la República de Colombia*. Recuperado el 29 de NovieGmbre de 2016, de http://www.senado.gov.co/images/stories/Informacion_General/constitucion_politica.pdf
- Ayala García, J. (2014). *Banco de la República*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_204.pdf

- Banco de la República. (2010). *Banco de la República*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/administracion/la-empresa-y-los-principios-administrativos/empresa2.htm>
- Banco de la República de Colombia, B. d. (Disponible en internet: <http://www.banrepcultural.org/node/69892>).
- BANREPCULTURAL. (2 de Octubre de 2000). *Crecimiento empresarial*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Banco de la República de Colombia: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica8.htm>
- BANREPCULTURAL. (s/f). *Pensamiento estratégico*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de BANREPCULTURAL Red cultural del Banco de la República en Colombia: <http://www.banrepcultural.org/node/69892>
- (2008). Editorial Shalom 2008 . En D. BEHAR RIVERO, *Introducción a la metodología de la investigación* (pág. 21). Editorial Shalom .
- Benavides, J., Costa, J., Costa, P.-O., Fajula, A., Fürst, P., Liria, E., y otros. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestion 2000.
- Carroll, A. (July–August de 1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the moralmanagement of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 28-51.
- Castillo H., A. (1999). *Universidad del Cauca*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%2012/Emprendimiento.pdf
- CERTO, S. C. (2001). ADMINISTRACION MODERNA. En S. C. CERTO, *ADMINISTRACION MODERNA* (pág. 164). COLOMBIA: PEARSON EDUCACION.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos. 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. España.

- (Citado el 23 de noviembre de 2017). En *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnologico para la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia con énfasis en miel de abejas* (págs. https://52ff2890-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/cpaaabejascolombia/file-cabinet/AGENDA_PROSPECTIVA_cadena_productiva_de_abejas_y_apicultura.pdf?attachauth=ANoY7cr1W9BCABv27aO6KellwfeLYccPc2ekvIYqwQ1WbEbrAiUhzvDUjznoJP7WXyJ7GU3k4GRWttRGZ5H5GES8c).
- COAG. (18 de Mayo de 2016). *Análisis del sector apícola*. Obtenido de ECOCOLMENA: <https://ecocolmena.com/analisis-del-sector-apicola/>
- Congreso de la República de Colombia. (03 de Octubre de 2007). *Ministerio de la Salud y la Protección Social*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 2009). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38289>
- Consejo Nacional, Cadena productiva de las abejas y la apicultura CPAA . (2015). *Intervención Sanitaria para el sector de las abejas y apicultura*. Bogotá: CPAA.
- Contreras, E. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión* *Pensamiento & Gestión*, Nú 35, 152-181.
- Cos, R. (2004). *Benchmarking*. 2004: Boletín técnico Nacional de tesorería.
- CPA. (s.f.). Marco legal, . *Cadena productiva de las abejas*.
- CRES. (08 de Diciembre de 2009). *Alcaldía de Bogotá*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=38488>
- CUARTAS, HURTADO . (D-fondo editorial ITM. Julio 2008 - Pag. 7).
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6 ed., Vol. 6). Mexico.

- (Degerencie.com, proceso de gerencia estratégica, Planeación estrategica de Mintzberg 1994. Disponible en internet: (http://www.degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estrategica)).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *DANE*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/cartago.pdf>
- Distriapícola. (s/f). *Benchmarking*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de <http://distriapicola.co/>
- Distriapícola. (s/f). <http://distriapicola.co/>.
- ECOCOLMENA. (1 de Abril de 2014). *El papel de la apicultura en la sociedad*. Obtenido de ECOCOLMENA: <https://ecocolmena.com/el-papel-de-la-apicultura-en-la-sociedad/>
- ECOCOLMENA. (4 de Octubre de 2016). *Beenotes: La tecnología al servicio de la apicultura*. Obtenido de ECOCOLMENA: <https://ecocolmena.com/beenotes-la-tecnologia-al-servicio-de-la-apicultura/>
- ECOINVENTOS. (6 de Marzo de 2015). *Espectacular sistema para cosechar la miel de colmenas sin molestar a las abejas*. Obtenido de ECOINVENTOS: <https://ecoinventos.com/espectacular-sistema-para-cosechar-la-miel-de-colmenas-sin-molestar-a-las-abejas/>
- Eisenberg, D. M., Kessler, R. C., Foste, R. C., Norlock, F. E., Calkins, D. R., & Delbanco, T. L. (1993). Unconventional medicine in the United States - prevalence, costs, and patterns of use. 1993;328:246-52. *The New England of Journal Medicine*, 328(4), 246-252.
- EL TIEMPO. (18 de Octubre de 2017). *Radican proyecto que busca ser salvavidas para las abejas de Colombia*. Obtenido de El tiempo: <http://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/proyecto-de-ley-para-salvar-las-abejas-de-colombia-142236>
- Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación Interna: La Intracomunicación*. Publiworld inc.

- Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación Interna: La Intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Farias Batlle, P., & Gómez Aguilar, M. (2011). productividad empresarial de la información: organización de la información y mejora de los resultados en 100 empresas. *Razón y palabra*, 23.
- FARLI. (s/f). *Válvula de corte a pistón*. Obtenido de Farli S.A: http://www.farli.com/envasadora_dosificadora.html
- Fernandez Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fred, R, David. Conceptos de administración estratégica, (9 ed.), México: Pearson educación.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management. (pág. 46). Boston: Pitman.
- FUENTES, L. A. (s.f.). Planeación estratégica, historia de la planeación estrategica. 1-2.
- Fuentes, L. (s/f). *Planeación estrategica, historia de la planeación estratégica*. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de <https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit#>
- Gallardo, J. (2002). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. Mexico: Alfaomega.
- Garrido, F. J. (2008). *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Deusto.
- Graduados Colombia Observatorio Laboral. (s.f.). *Graduados Colombia* . Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-347901.html>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México: McGraw-Hill interamericana.
- Introducción al concepto de la planificación estratégica, Luis Pimentel Villalaz.1999*
universidad de pamplona.(s.f.).
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf.

ISO TOOLS ESTRATEGI EMPRESARIAL (<https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>). (s.f.).

ISOTOOLS. (19 de Julio de 2015). *ISOTOOLS*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de Los orígenes de la estrategia empresarial: <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>

ISOTOOLS. (8 de Agosto de 2015). *Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de ISOtools, Software de gestión para la excelencia empresarial: <https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>

Jhonson, Gerry. SHOLES, Kevan & WHITTINGTON, Richard, JHONSON, (2006) Pearson Education

Kramer, M. E. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.

Laverde, J., Egea, L., Rodríguez, D., & Peña, J. (2010). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnologico para la cadena productiva de las abejas y la apicultura en Colombia con énfasis en miel de abejas*. Bogotá: Ministerio de agricultura y desarrollo rural.

Managers Magazine <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>. (s.f.).

Manene, L. M. (04 de Abril de 2012). Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>

María Bibiana Pulido Riveros, *Estrategia y Modelos estratégicos aproximación desde la teoría*. (s.f.).

Marilya, P. (2011). *Balancearte.blogspot.com.co/*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <http://balancearte.blogspot.com.co/2008/11/tcnica-de-alineamiento-energico.html>

Martínez, T. (2006). *Diagnóstico de la actividad apícola y la crianza de abejas en Colombia*. Ministerio de Agricultura.

Mercado, J., & Barrios, W. (2008). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA APÍCOLA, IMPLEMENTANDO EL MÉTODO DE TRASHUMANCIA EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE*. Sincelejo: Universidad de Sucre.

Ministerio de agroindustria. (s/f). *Apícola*. Obtenido de Agroindustria: https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000101_Miel%20-%202017.pdf

Ministerio de la Protección Social & SENA. (Noviembre de 2006). *Ministerio de la Protección Social*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Observatorio%20Talento%20Humano%20en%20Salud/CARACTERIZACI%C3%93N%20MEDICINA%20ALTERNATIVA%20Y%20TERAPIAS%20COMPLEMENTARIAS.pdf>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, *Financial Times*. Londres: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*.

Monsalve, M. (18 de Octubre de 2017). *Buscan salvar las abejas de Colombia con proyecto de ley*. Obtenido de El espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/buscan-salvar-las-abejas-de-colombia-con-proyecto-de-ley-articulo-71861>

OMLET. (s/f). *Un poco de historia sobre las abejas*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2017, de OMLET: https://www.omlet.es/guide/abejas/sobre_las_abejas/historia/

ORNA, J. (diciembre2014 de 2015). Creación de valor en la empresa: la estrategia continua. *Quipukamayoc*, 103-109.

Pimentel, L. (Septiembre de 1999). *Introducción al concepto de Planificación Estratégica*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de Unipamplona: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Pineda Parés, M. (13 de Octubre de 2009). *La palabra Universitaria, periódico virtual*. Recuperado el 31 de Octubre de 2013, de 165

http://lapalabra.utec.edu.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=100:las-instituciones-publicas-deben-generar-valor-publico-&catid=35:enfoques&Itemid=62

Ramírez, A. (2002). *Metodología de la investigación científica*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2013, de <http://javeriana.edu.co/fear/ecologia/documents/ALBERTORAMIREZMETODOLOGIADELAINVESTIGACIONCIENTIFICA.pdf>

RCN RADIO. (20 de Octubre de 2017). *Apicultores de Risaralda están en alerta por muerte masiva de abejas*. Obtenido de RCN RADIO: <https://www.rcnradio.com/colombia/eje-cafetero/apicultores-risaralda-estan-alerta-muerte-masiva-abejas>

RCN RADIO. (26 de Octubre de 2017). *Cafeteros admiten afectación a las abejas mediante fertilizantes y demás insumos agrícolas*. Obtenido de RCN RADIO: <https://www.rcnradio.com/colombia/eje-cafetero/cafeteros-admiten-afectacion-las-abejas-mediante-fertilizantes-demas-insumos-agricolas>

RESTREPO, I. M. (5 de DICIEMBRE de 2009). *SCIELO*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de SCIELO: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
revista, creacion de valor en la empresa: la estrategia continua. Vol. 23 N.º 43 pp. 103-109 (2015) UNMSM, Lima - Perú. (s.f.).

Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), pp. 45–51.

Rojas, F. (20 de Enero de 2005). *Proceso de gerencia estratégica*. Recuperado el 3 de Octubre de 2016, de Degerencia .com: http://www.degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estragetica

Saavedra, J. (junio de 2005). Administración estratégica: evolución y tendencia. *economía y administración*(64), 61-75.

Salas Fumás, V. (2016). *Banco BBVA Open Mind*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-economia-de-la-empresa/?fullscreen=true>

- Sampieri Hernández, R. (2002). Medios de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las Organizaciones* (págs. 190-213). México: Editorial Trillas S.A.
- Serna , H. (s.f.). En *Gerencia estratégica, planeación y control*. (pág. 157). 3 R Editores.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica, teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos* (Vol. 9ª edición). Bogotá: 3 R Editores.
- Universidad Nacional de Colombia. (9 de Mayo de 2012). *Impulso a la industria apícola a través de capacitació*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2017, de Ciencia & Tecnología de la Universidad Nacional de Colombia: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/impulso-a-la-industria-apicola-a-traves-de-capacitacion.html>
- Zapata, Á., Murillo, G., & MartínezJenn. (2006). *Organización y Management*. Cali, Colombia: Universidad del valle.