

FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VINO SANTA
SOLERA

MABEL MELISSA RIASCOS ANGULO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GUADALAJARA DE BUGA

2018

FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VINO SANTA
SOLERA

MABEL MELISSA RIASCOS ANGULO

Proyecto de Grado modalidad Monografía como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas

Asesor de proyecto

MBA, JEAN FABIAN TABORDA CASTILLO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GUADALAJARA DE BUGA

2018

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado lo dedico con todo mi amor y cariño: A Dios principalmente por haberme dado la vida y estar siempre conmigo acompañarme en este proceso, dándome la fuerza necesaria para no haber desistido en los momentos difíciles. A mi madre que es el motor de mi vida y por la que lucho a diario para recompensarle todo lo que ha hecho por mí, darle todo lo que se merece ya que ella fue la que me impulso y ayudo a vivir esta etapa tan importante en mi vida, a no decaer en momentos de dificultad durante mi carrera universitaria.

En memoria de mi abuelo Maximino Angulo Torres, quien me ayudo mientras estuvo con nosotros, y sé que desde el cielo está feliz de ver a su nieta cumplir un sueño que no puedo presenciar. A mi abuela por ser incondicional gracias por estar conmigo y darme siempre una palabra de aliento y un consejo cuando es necesario.

A mi hermana que empieza su bachillerato le dedico este trabajo para que siga sus sueños y luche por ellos para que se hagan realidad que si es posible con esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios especialmente por la oportunidad de realizar mis sueños.

A mi asesor del trabajo de grado Jean Fabian Taborda, quien me ayudó en este proceso y me guio con paciencia y dedicación para sacar adelante este proyecto.

Y todas aquellas personas que contribuyeron de alguna manera para alcanzar una meta más en mi vida, que creyeron en mí y me apoyaron gracias.

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE OFRECE ACTUALMENTE VINO SANTA SOLERA...	66
TABLA 2. VALORES INSTITUCIONALES.	67
TABLA 3. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES.	68
TABLA 4. CRUCE DE VALORES CON SU RESPECTIVO PRINCIPIO	70
TABLA 5. CRUCE DE VALORES CON SU RESPECTIVO PRINCIPIO.....	70
TABLA 6. CRUCE DE VALORES CON SU RESPECTIVO PRINCIPIO	71
TABLA 7. ECONOMÍA DEL VALLE DEL CAUCA	46
TABLA 8. MATRIZ EFE (PERFIL OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	52
TABLA 9. MATRIZ PCI (PERFIL CAPACIDAD INTERNA: FORTALEZAS - DEBILIDADES)	56
TABLA 10. MATRIZ DOFA.....	58
TABLA 11. MATRIZ DE IMPACTOS DOFA.....	59
TABLA 12. CRUCE DOFA.....	60
TABLA 13. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	61
TABLA 14. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS PROYECTO ESTRATEGICO 1	76
TABLA 15. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS PROYECTO ESTRATÉGICO 2	77
TABLA 16. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS PROYECTO ESTRATÉGICO 3.....	78
TABLA 17. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS PROYECTO ESTRATÉGICO 4.....	79
TABLA 18. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS PROYECTO ESTRATÉGICO 5	80
TABLA 19. PLAN DE ACCIÓN.....	83

LISTA DE GRAFICAS

GRAFICA 1. MODELO DE MAYOR COMPLEJIDAD DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	32
GRAFICA 2. EL MODELO DE PLANEACIÓN DE <i>FRANK BANGHART</i>	34
GRAFICA 3. ECONOMIA DEL VALLE DEL CAUCA.....	62
GRAFICA 4. DIAGRAMA DE EVALUACION DE VULNERABILIDAD	81
GRAFICA 5. MAPA DE PROCESOS.....	82
GRAFICA 6. MAPA DE PROCESOS.....	81

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Talleres de Definición Misión y visión	89
ANEXO B. Talleres de principios y valores	94
ANEXO C. Las cinco fuerzas de Porter y Diagnostico Externo e interno	98
ANEXO D. Cruce DOFA	102
ANEXO E. Fotografias	103

	Contenido
INTRODUCCIÓN	12
1. EL PROBLEMA.....	14
1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA.....	14
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.4 SISTEMATIZACIÓN	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. JUSTIFICACION	21
3.1 PERSONAL	21
3.2 TEÓRICA - ACADÉMICA	21
3.3 PRACTICA.....	21
4. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	23
4.1 MARCO CONTEXTUAL	23
4.2 MARCO TEÓRICO	27
4.3 MARCO LEGAL.....	36
4.4 MARCO CONCEPTUAL.....	37
5. METODOLOGÍA.....	42
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	42
5.3 TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42
5.3.1 Fuentes Primarias	43
5.3.2 Fuentes Secundarias	43
5.4 DESARROLLO METODOLÓGICO.....	43
6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, PARA CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA VINO SANTA SOLERA.	45
6.1 Análisis Externo de la organización	45
.....	46

6.2	Perfil oportunidades y amenazas.....	50
6.3	Diagnostico Interno.....	55
6.4	Análisis DOFA	58
6.5	Análisis de vulnerabilidad	61
6.6	Análisis competitivo de Porter (5 fuerzas).....	62
6.7	Identificación e historia de la organización objeto de estudio	64
6.7.1	Organigrama Actual	64
6.7.2	Misión Actual.....	65
6.7.3	Visión Actual	65
6.7.4	Valores.....	65
6.8	DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	67
6.8.1	Misión organizacional.....	67
6.8.2	Visión organizacional	67
6.8.3	Principios y valores de la organización	67
6.8.4	Valores organizacionales:	68
6.8.5	Principios organizacionales:.....	69
7	ESTRATEGIAS QUE PERMITEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.	72
7.1	Establecimiento de los objetivos estratégicos.....	72
7.2	Diseño, selección y evaluación de estrategias	75
7.3	MAPA DE PROCESOS	81
7.4	Mapa estratégico	82
8.	PLAN DE ACCIÓN QUE AYUDE A LA EMPRESA A TENER UN AUMENTO DE SU COMPETITIVIDAD.....	83
8.1	PLAN DE ACCIÓN	83
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	87

RESUMEN

Esta investigación nace por la necesidad de diseñar un plan estratégico en la empresa VINO SANTA SOLERA que opera actualmente en Santa Elena- Valle del Cauca. Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de este proceso como una herramienta que favorece el mejoramiento de acuerdo a los talleres PCI (Perfil capacidad interna: Fortalezas- Debilidades) y la POAM (Perfil Oportunidad – Amenazas), como forma fundamental para comprender su funcionamiento. La empresa VINO SANTA SOLERA tiene más puntos a favor que en contra, no obstante dicho resultado no es necesariamente de acuerdo a los talleres solo hacer pocas correcciones de acuerdo a cada empleado de la empresa; ya que es mas objetivo decir que la empresa se ha puesto en la en la tarea de extender su comercialización en una gran parte de la ciudad para así darse a conocer a la sociedad y al resto del país.

Palabras Claves: Plan estratégico, Direccionamiento estratégico, Misión, Visión, Estrategia, Diagnóstico interno, Metas, Objetivos estratégicos, Competitividad, Mapa estratégico, Entorno, Plan de acción, Planificación.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra la formulación de un plan estratégico para la empresa Vino Santa Solera, asimismo permite identificar la solución de problemas administrativos, contribuir al mejoramiento tanto en la parte económica como en la administrativa. De esta forma lograr un posicionamiento de la empresa en mención.

Esta investigación contiene los siguientes aspectos:

Para este caso se tienen diferentes puntos de vista empezando por el contextual donde se hará la descripción de la empresa, lo que la conforma continuando con su ubicación. Seguido a esto se hará un marco teórico que contendrá investigaciones, diferentes aportes de planes estratégicos y trabajos de grado que servirán de guía para hacer más significativo el trabajo.

Posteriormente está el marco legal, donde se conocen las diferentes leyes y normas que rigen el sector vinícola, también las resoluciones en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo del sector y normas de higiene.

A continuación, se tiene en cuenta la descripción del problema, con el fin de mostrar el estado actual de la empresa Vino Santa Solera, así llegar a formular un plan estratégico que se adecue a sus necesidades y brinde un mejor desempeño administrativo.

Por lo tanto, se continúa con la formulación de un objetivo general y específicos que servirán de referencia para la empresa. También se cuenta con la descripción del tipo de investigación, que ayudara a la obtención de información.

En definitiva, se busca que la empresa Vino Santa Solera fortalecer su parte administrativa, mejorando sus procesos y así ser competitiva. La creación de un plan estratégico es de importancia ya que ayuda a la empresa a fijar la dirección

en la que quiere ir, por lo tanto, se centra en buscar los resultados específicos que desea alcanzar por medio de un plan de acción.

1. EL PROBLEMA

1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

Tal como lo expresa Humberto Serna. En su libro “Gerencia estratégica”, es importante el direccionamiento estratégico puesto que “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”¹,

Por lo tanto, para que las empresas logren alcanzar sus objetivos debe tener una orientación de corto, mediano y largo plazo donde las metas y objetivos estén bien definidas por medio de una ruta estratégica. Cuando las empresas tienen claro esto, su competitividad debe ser alta para poder garantizar un buen desempeño y un posicionamiento en el mercado que logre verse reflejado tanto en sus ventas como en sus utilidades. Cabe resaltar que las empresas que buscan ser reconocidas y mantenerse en el mercado competitivo, deben saber definir sus tareas, el tiempo en que se hará y los recursos a utilizar. Con estos criterios claros se podrán realizar y establecer un ambiente competitivo fuerte donde la empresa tenga la posibilidad de permanecer mucho más tiempo en el mercado.

No obstante, hay empresas que sus estrategias no son lo suficientemente fuertes para dar los resultados que esperan. Al estructurar sus estrategias para alcanzar los objetivos deseados, en ocasiones se puede percibir que la estrategia que se crea no cumple con las necesidades de la empresa, por ende, al llevar a cabo esta estrategia no queda claro y los resultados no van hacer lo que se busca.

En Colombia, la cultura del vino ha venido desarrollándose desde hace un poco más de diez años, en los cuales el consumidor ha aprendido a diferenciar y a

¹ Serna, H. (2008). Gerencia estratégica. Bogotá, Colombia: 3R editores.

tomar vinos de calidad; aumentando la variedad de vinos ofrecidos por regiones, tipo de cepa, precios, entre otros. Aunque la comercialización de este producto ha venido en aumento en los últimos años, no se puede hablar de una industria vinícola colombiana, ya que por su naturaleza climática y geográfica, Colombia es un país en el que no es fácil producir vid con la calidad necesaria para competir en los mercados tanto nacionales como internacionales; por el contrario, por tradición ancestral y por disponibilidad natural de producto, el maíz y la caña de azúcar han sido los ingredientes más utilizados para producir las bebidas fermentadas y destiladas de preferencia, como la chicha, el guarapo, el aguardiente y el ron.²

A pesar de esta situación que vive actualmente el sector vinícola en Colombia ha sabido mantenerse en un mercado como lo es este, donde es difícil llegar alcanzar una producción de vino muy alta debido a la condición de la tierra y el clima, pero no se puede desmeritar el gran trabajo que han logrado muchas empresas que siguen luchando por un lugar en un mercado exigente debido a la competencia, por este motivo el sector de la industria vinícola se desarrolló mucho tiempo en un mercado que prácticamente era desconocido. Ahora el vino colombiano ha sabido mantenerse en cuanto a su variedad de producción que existe actualmente en el mercado y es una gran ventaja que llegara a crecer más con el pasar de los años y así expandir más su producción y por ende sus ganancias.

La producción de uva en el Valle del Cauca se remonta hace ya más de 60 años cuando se dieron los primeros cultivos. “Hoy los microempresarios del vino reciben apoyo de entidades como el Sena, que los capacita para que el producto cumpla

² Azais, A. (2010). *Estudio de mercadeo de vinos franceses en Colombia*.

Recuperado el 22 de marzo de 2008 de

<https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/9219/tesis300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estudio de mercado de vinos franceses en Colombia recuperado el 22 de marzo de con las condiciones necesarias para ser comercializado y para que el sector funcione como una industria generadora de empleos y de ingresos.”³

Debido al apoyo de esta institución muchos cultivadores de la uva pudieron sacar adelante sus proyectos que brindan un beneficio al sector, ya que este crece cada día más puesto que su producto se da a conocer por la calidad con que debe ser producido, aportando beneficios como ser conocido no solo en el valle del cauca sino en el resto del país, favoreciendo a muchas familias ya que se generan nuevos empleos y aportan a la economía. Debido a estas capacitaciones el vino en el Valle ya no es solamente un producto artesanal, sino que también se ha convertido en un producto típico, puesto que los municipios de La Unión, Rozo, Ginebra y Santa Elena corregimiento del municipio de El Cerrito, es una tradición el cultivo y producción de vinos artesanales.

Vino Santa Solera, es una empresa ubicada en el corregimiento de Santa Elena, en El Cerrito Valle. Que produce vino hace 10 años, una empresa de tradición familiar, que empezó con una producción mínima y ahora su producción es más grande, por este motivo deben adaptar la planta para poder dar abasto con la producción que tiene actualmente. Vino Santa Solera actualmente trabaja en fortalecer su personal para llegar a diferentes ciudades del país como Cali y Bogotá.

³Arroyave, Y. (2010). *Vinos artesanales le ponen sabor al Valle*. Recuperado el 22 de marzo de 2018 de <http://www.elpais.com.co/valle/vinos-artesanales-le-ponen-sabor-al.html>.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Un primer trabajo corresponde a Claudia Martínez (2012), lleva por título: “plan estratégico 2012- 2015 de la emisora mundo 89.0 FM de Tuluá, Valle, con el fin de alcanzar posicionamiento en el mercado”. Se trata de un proyecto que incorpora como aporte de tipo metodológico la utilización de la matriz DOFA, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el análisis BCG e indicadores de gestión, entre otros elementos.

El objetivo general del trabajo fue Diseñar un plan estratégico, con el fin de lograr el mejoramiento, desempeño económico y competitivo, permitiendo su posicionamiento.

Como objetivos específicos se cuentan: evaluar las condiciones internas de la empresa de manera que pueda fortalecerse, así como diseñar y evaluar las estrategias para el alcance de los objetivos y establecer planes de acción.

En este trabajo se realizó un análisis del entorno, mediante una observación más cercana a la competencia y al cliente, donde se analizó la situación de las ventajas competitivas de la emisora MUNDO 89.0 F.M. sin dejar a un lado el análisis del mercado para hacerlo más fuerte. Para el alcance de los objetivos se realizó todo el proceso de analizar, diseñar y seleccionar las estrategias que ayudaran a la empresa con el cumplimiento de sus objetivos. Para esto se realiza un plan de acción que indica las necesidades que tiene la empresa para así buscar una mejora en las finanzas, en la parte competitiva y su posicionamiento.

Un segundo trabajo corresponde a Mónica Borja (2015), lleva por título: “plan estratégico administrativo a la empresa construcciones Cesar Augusto Borja”.

Como objetivo general del trabajo fue formular un plan estratégico para la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja que contribuya al desarrollo y mejora en su parte administrativa.

Como objetivos específicos cuenta con: Diseñar un plan estratégico y promover un plan estratégico que oriente a la empresa.

Aquí se muestra como se formula un plan estratégico, que permite resolver los problemas administrativos de la empresa Construcciones Cesar Augusto Borja. Se realiza este plan estratégico con el objetivo de mejorar los procesos administrativos ya que estos se realizaban de manera tradicional si tener en cuenta que existen tareas complejas dentro de esta, y fortalecer lo que está débil. Con se pretende que la empresa llegue hacer más competitiva y aporte al sector de la construcción.

Un tercer trabajo corresponde a Sergio Peñaranda (2015), tiene como título “Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores”.

Su objetivo general trata del diseño de un plan estratégico organizacional para la comercialización de higo tuna en la provincia del Sugamuxi.

Como objetivos específicos están la realización de diagnóstico con la construcción de un plan estratégico organizacional, que proporcione herramientas adecuadas para la comercialización del fruto higo tuna en la provincia del Sugamuxi y desarrollar algunas de las estrategias planteadas en el plan estratégico organizacional.

Esta investigación se da por la necesidad que tiene la región de Boyacá de introducir nuevas empresas al mercado que ayuden al desarrollo económico y genere nuevos empleos para sus habitantes, esto se hace con el propósito de constituir legalmente nuevas empresas entorno al cultivo de higo, beneficiando a la región y creando un nuevo sector que fortalezca la parte competitiva y haya nuevos posicionamientos en el mercado de estas nuevas empresas.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo debe ser el plan estratégico para la empresa Vino Santa Solera, de santa Elena, que ayude al mejoramiento de la parte administrativa, y ser más competitivos en el mercado facilitando su posicionamiento?

1.4 SISTEMATIZACIÓN

- ¿cómo debe ser el diagnóstico estratégico, para conocer las fortalezas y debilidades actuales de la empresa Vino Santa Solera?
- ¿Cómo deben ser las estrategias que permitan el logro de los objetivos mejorando el desempeño de la empresa?
- ¿Cuál debe ser el plan de acción plan de acción, que ayude a la empresa Vino Santa Solera a tener un aumento de su competitividad?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa Vino Santa Solera, de Santa Elena, que ayude al mejoramiento de la parte administrativa, ser más competitivos en el mercado y facilitar su posicionamiento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar diagnóstico estratégico, para conocer las fortalezas y debilidades actuales de la empresa vino santa solera.
- Establecer y definir las estrategias que permitan el logro de los objetivos mejorando el desempeño de la empresa.
- Determinar plan de acción que ayude a la empresa a tener un aumento de su competitividad.

3. JUSTIFICACION

3.1 PERSONAL

Teniendo en cuenta el presente trabajo de grado, es de gran importancia que el futuro profesional aplique todos los temas vistos durante la carrera, mostrando los diferentes conocimientos adquiridos y se vean reflejados en la práctica y haciendo ver que es de gran aprendizaje para aplicarlo a la vida laboral, sin olvidar que al resolver estas problemáticas se contribuya a la resolución de problemas y se gana experiencia laboral.

3.2 TEÓRICA - ACADÉMICA

Con el trabajo de grado se busca dar respuesta en el ámbito académico donde contribuya a la generación de nuevos conocimientos, como la planeación estratégica que es uno de los temas más relevantes en la carrera donde pude tener en cuenta diferentes conceptos y herramientas, también el resolver un problema de investigación es de gran utilidad ya que este ayuda a ser más críticos aportar todos los conocimientos que se adquirieron durante la formación académica, donde se apliquen conceptos y normas, con el propósito de aplicarlo al desarrollo de investigaciones donde se aporta a la sociedad y como estudiante este mucho más cerca de la realidad de las empresas, brindando solución.

3.3 PRACTICA

Esta investigación se hace con el fin de ayudar a la empresa VINO Santa Solera, a conseguir mejores resultados con la formulación de un nuevo plan estratégico donde se plasmen nuevas estrategias que sigan garantizando su éxito en el mercado, potencializando sus servicios y actividades, y tomar este trabajo de grado como una guía para llevar a cabo las estrategias planeadas en este para buscar mejores resultados y la generación de valor a la empresa.

4. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Según estudios realizados por CENIUVA, en nuestro país existen muy pocas regiones con condiciones favorables para su cultivo, localizadas principalmente en los departamentos del valle del cauca es el principal productor nacional de uva Isabella con unas 1.551 hectáreas cultivadas, y se ha encontrado que la producción de uva es competitiva gracias a las condiciones climáticas de la zona, y al desarrollo de paquetes tecnológicos para este cultivo en el trópico.⁴

Convertir el vino artesanal en un producto típico del Valle del Cauca es el objetivo de pequeños productores de la región que han empezado a posicionar sus bebidas en el contexto nacional. En poblaciones como Bolívar, Rozo, Santa Elena (en El Cerrito) y Ginebra se fabrican vinos artesanales que hacen parte de una tradición ancestral que se remonta a más de 60 años cuando empezaron a darse los primeros cultivos de uva en el Valle del Cauca. Hoy los microempresarios del vino reciben apoyo de entidades como el Sena, que los capacita para que el producto cumpla con las condiciones necesarias para ser comercializado y para que el sector funcione como una industria generadora de empleos y de ingresos.⁵

⁴Reyes, J. (2012) *Diseño de programa para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de uva isabella (vitis labrusca)*. Recuperado 22 marzo de 2018 de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4222/1/TAA01189.pdf>

⁵Arroyave, Y. (2016) VINOS ARTESANALES LE PONEN EL SABOR AL VALLE. Recuperado el 23 de marzo de 2018 de <http://www.elpais.com.co/valle/vinos-artesanales-le-ponen-sabor-al.html>

La empresa Vinos Santa Solera es objeto de estudio en esta investigación teniendo en cuenta que está ubicada en el corregimiento de Santa Elena, municipio de El Cerrito, departamento del Valle Del Cauca, Colombia.

El cerrito Cuenta con una población aproximada de 57.749 habitantes. El 10% del valor agregado industrial es aportado por los ingenios y refinerías de azúcar, los cuales generan un número importante de empleo agrícola. Tienen sede en El Cerrito el Ingenio Providencia y la Fábrica de los famosos Panderitos Kits. A la bondad de las tierras y el clima cálido moderado, se ha sumado un fuerte impulso de las instituciones agrarias, centros de investigación, el sector financiero e industrial y muy especialmente el sector turístico.

El sistema económico de El Cerrito, se caracteriza por la producción agrícola, se encuentra en la zona geográfica del Cauca, zona plana de alta fertilidad del suelo, la cual ha concentrado cultivos comerciales importantes por su vinculación con la agroindustria y cuyo desarrollo se ha sustentado en un proceso de tecnificación de la producción, esta situación ha generado que un alto porcentaje del área cultivada en la zona plana del municipio se dedique a caña, a la vez que ha provocado el desplazamiento de la producción agrícola de pancoger a la zona montañosa (yuca, tomate, frijol, cebolla, entre otros), lo cual ha generado además limitantes y obstáculos a la comercialización de los productos y la aparición de intermediarios, debido a las dificultades de transporte y las largas distancias.

La producción industrial del municipio se concentra fundamentalmente en la zona plana, en los corregimientos aledaños a los cultivos de caña (producción azucarera) y en la cabecera municipal, donde se destacan las curtiembres.

La importancia de estas dos actividades industriales radica principalmente en su aporte a la generación de empleo en el municipio. La producción de los ingenios demanda un buen número de mano de obra a destajo, requerida para el corte de caña, sin embargo, la tecnificación de los procesos puede provocar en el mediano plazo un decrecimiento de la demanda de fuerza de trabajo, generando

desempleo. Esta situación es contraria a lo que sucede con las curtiembres, las cuales presentan una tendencia al incremento del personal ocupado.

La actividad comercial en El Cerrito ha sido jalonada en buena medida por la producción cañera, y su desarrollo se traduce en la existencia de 750 establecimientos comerciales, que ocupan aproximadamente a 1.200 trabajadores. En lo que tiene que ver con el sector de servicios, se cuenta con 385 establecimientos que ocupan a 2.190 personas.

La producción pecuaria El 29.75% del área municipal de El Cerrito, correspondiente a 13.000 hectáreas, se dedica a la producción pecuaria. Un 50% del área se ubica en el cañón del río Amaime, en el corregimiento de Los Andes, mientras que el 50% restante se localiza en la parte plana y es de tipo de tecnificado, en esta zona cerca de 20 fincas concentran aproximadamente el 70% de toda la actividad y el 30% corresponde a pequeños propietarios de fincas. El 90% del total de la explotación es de tipo extensivo y el 10% corresponde al tipo intensivo.

La Piscicultura existen 42 estanques, que suman en área 230.000 Mt² y las especies predominantes son Tilapia roja, Carpa Espejo, Cachama. En cuanto a la Porcicultura y avicultura la producción se encuentra dispersa en todo el municipio, aunque para el caso de la avicultura el 90% de la actividad se encuentra localizada en la parte plana.

En el corregimiento de Santa Elena, en la zona plana la actividad económica se desarrolla en torno a la caña de azúcar, mientras que en la zona intermedia de montaña se cultiva uva y otros cultivos en menor proporción, como maracuyá, habichuelas, tomate, pepino, soya, millo y frutas. También existe una pequeña proporción de área dedicada a la explotación ganadera, zonas que muy probablemente experimentaron una transición de la agricultura cafetera a ganadería extensiva. Esta zona presenta además una importante vocación turística.

En cuanto al Empleo y nivel de ingresos en la zona urbana Resultados de un estudio realizado por la Oficina de Planeación Municipal de El Cerrito en torno al tema de empleo e ingresos en el área urbana, indican que los niveles de ingreso de la población económicamente activa son bajos, ya que el 80% de la población urbana obtiene ingresos menores o iguales a un salario mínimo, el 11% devenga más de un salario mínimo. En cuanto a la parte sociocultural los principales aportantes al IPM municipal son el Empleo informal, el Bajo logro educativo, el aseguramiento en salud, las barreras de acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia, el hacinamiento crítico y el rezago escolar.

Ya en la parte cultural y turística del municipio, esta se caracteriza por celebraciones como el Festival Isaacsiano, la Semana Mayor, Festival del Viento y Comentas, Carnaval de negros y blancos. Reconocida también por sus atractivos turísticos como la Hacienda el Paraíso, Hacienda Piedechinche Museo de la Caña, la Maloca de los Vientos.⁶

Actualmente nos encontramos en la era de la información, donde día a día aumenta la competencia en las empresas, tanto nacional como internacionalmente, es por esa razón, utilizar herramientas que disminuyan los costos de operación en las empresas es tan importante, tanto como el hecho de reducción de tiempo para la entrega de productos o servicios, asegurando a sus clientes tiempo, calidad y resultados óptimos en la entrega de sus mercancías.⁷

De acuerdo a lo anterior, en cuanto a la tecnología para administrar las empresas es de gran importancia, puesto que los negocios necesitan invertir para mejorar en

⁶Alcaldía Municipal de El cerrito. (2016). *Acuerdo n° 015 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio El Cerrito*. Recuperado el 23 de marzo de 2018 de <http://www.elcerritovalle.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/Acuerdo%20No.%20015%20de%202016%20Plan%20de%20Desarrollo%202016%20-%202019.pdf>

⁷ *importancia de las tecnologías de información en las organizaciones*. Recuperado el 25 de marzo de 2018 de <http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/3-7.pdf>

cuento a los procesos que se llevan a cabo y generen valor a la organización, existen diversidad de herramientas y aplicaciones tecnológicas que son útiles y benefician la administración de las empresas.

4.2 MARCO TEÓRICO

Según Chiavenato, en el libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial" indica que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".⁸

En este orden de ideas empresa es un emprendimiento de personas que buscan alcanzar un objetivo, logrando obtener ganancias de tipo económico o social. En el cual las empresas se benefician al diferenciarse de otras marcas con relación a la competencia, facilitando su posicionamiento, puesto que para llegar a los objetivos deseados se debe tener claro a donde se quiere llegar y que recursos se van a necesitar.

Para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos deben de tener en cuenta la competencia que en gran medida hace que la organización se fortalezca y busque nuevas maneras de permanecer en un mercado. Según Philip Kotler define competencia como un "Mercado en que muchos compradores y vendedores negocian con una mercancía uniforme; no hay un comprador o vendedor que ejerza mucha influencia en el precio corriente del mercado".⁹

Es decir, las empresas se desenvuelven en un medio donde lo que tratan es sacar un beneficio de la comercialización de algún bien o servicio, dónde se diferencian por el tipo de sector en que se mueven, sin dejar a un lado que hay

⁸CHIAVENATO, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw Hill.

⁹KOTLER, P. (1997). *Mercadotecnia*. 6° Edición Prentice Hall.

otras empresas con las que debe competir y buscar la manera de cómo beneficiarse al negociar algún tipo de bien o servicio.

Para llegar a ser competitivos en el mercado se debe analizar de manera clara la competencia, ya que por medio de las estrategias podemos brindarle a la organización nuevas formas de permanecer en el mercado y hacer que sus estrategias se mantengan y den los resultados esperados siempre y cuando se formulen de acuerdo a las necesidades que requiera en el momento la organización. Para ser competitivos se debe tener en cuenta las estrategias que lo ayuden a llegar a la meta planeada.

Alfred Chandler (1962) define estrategia como “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.¹⁰

Es decir, para que la organización tenga metas claras y duraderas debe fijar unos objetivos donde contribuyan las diferentes áreas de la empresa para asignar recursos que ayuden a definir las necesidades que se quieren resolver y las metas a las que desea llegar. Otra de las definiciones de estrategia que da una visión diferente, es la de Andrews y Ansoff, donde explican que “El conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implementar para cumplir con sus propósitos en el largo plazo, incluyendo la identificación de áreas de producto-mercado y las ventajas competitivas”¹¹

Allí se expresa que la empresa hace un conjunto de actividades en donde incluye todas las áreas y recursos de la empresa, en el cual las estrategias van ligadas a la estructura organizacional, haciendo mejores las actividades y presupuestos que se destinan para llevar a cabo las estrategias planteadas.

¹⁰ SERNA, H. (1994). Gerencia estratégica. Bogotá: 10° edición 3R editores.

¹¹ ANDREWS, K. (1976). *El concepto de estrategia de empresa*. España: Editorial Universidad de Navarra.

Serna (2008) en su libro “gerencia estratégica” menciona muy breve que el diagnostico estratégico se basa en el “El direccionamiento estratégico que servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿Dónde estábamos hoy?”. El diagnostico estratégico consiste en realizar un análisis tanto interno como externo, donde se hace una evaluación de la situación actual de la empresa y a donde se quiere llegar teniendo en cuenta el entorno donde se desenvuelve.

También menciona que “El direccionamiento estratégico incluye, por lo tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas”¹²

Para conocer la situación real de una empresa se hace un diagnóstico en el cual busca obtener información de cómo está la empresa, como puede mejorar y qué hacer para replantear sus metas y obtener beneficios. El diagnóstico da una mirada más global sobre la organización en un momento establecido, donde se muestran las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la organización tiene y por medio de estas se exponen unas estrategias que en gran medida generan valor.

Para Harold Koontz en su libro Administración, una perspectiva global año 2004, define la planeación, “Como un estribo en elegir misiones y objetivos, las acciones para llevar a cabo aquellas y alcanzar estos y que se requiere que tome decisiones”.¹³

Allí se explica como una empresa debe tener presente siempre la planeación, ya que este es uno de los criterios que debe manejar de manera clara y precisa, donde ayudara a conocer por qué y para que trabaja, conociendo su entorno y

¹² SERNA, H. (1994). *Gerencia estrategia*. Bogotá: 10° edición 3R editores.

¹³Koontz, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*.

como puede tomar mejores decisiones, puesto que contribuye a mejor orden en la empresa en cuanto al alcance de metas y objetivos.

Kotler y Armstrong (2001) mencionan “la importancia que tiene una planeación formal, ya que muchas empresas en la actualidad operan sin esta debido a la falsa creencia de que únicamente los grandes corporativos necesitan de la planeación estratégica”.¹⁴ De lo anterior se puede decir que, muchas empresas en especial las pequeñas no tienen claro lo fundamental que es tener una planeación dentro de la empresa, dado que la falta de conocimiento sobre estas herramientas hace que se fracase por falta de planeación en los procesos de la empresa.

Serna (2008), expresa que 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”.¹⁵

Por otra parte la planeación estratégica para Piñeda (2011) “Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondientes debe planear buscando atender la solución de la problemática identificada”¹⁶

Chiavenato (1999) afirma que la planeación estratégica es “un conjunto ordenado de elementos que se integran de manera lógica para obtener un mismo fin”¹⁷ De lo dicho anteriormente un plan estratégico brinda a la organización actuar frente a lo que desea conseguir y de qué forma lo puede conseguir, como resultado de una

¹⁴ KOTLER, P. (2001). *Principio de marketing*. 8° Pearson Educación.

¹⁵ SERNA, H. (2008). *Gerencia estrategia*. Bogota: 10° edición. 3R editores.

¹⁶ PAÑEDA, J. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

¹⁷ CHIAVENATO, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: 5° edición.

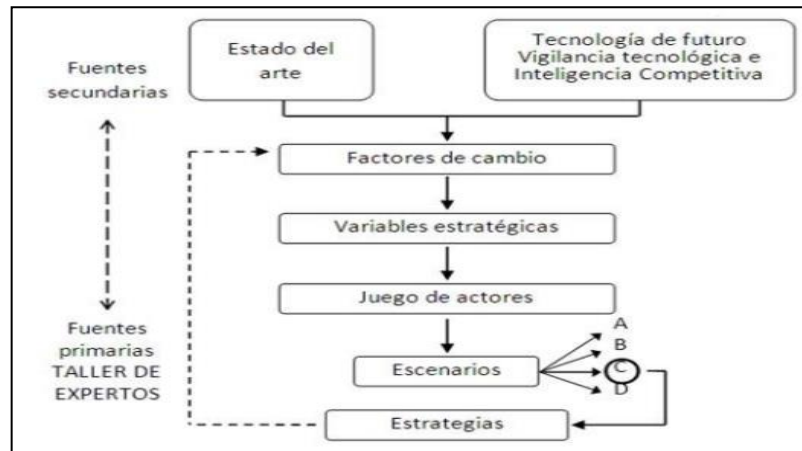
planeación se crean decisiones que sirven de guía para gestionar de manera eficiente la organización. Cabe resaltar que al planear se reduce la incertidumbre y el proceso de toma de decisiones será más efectivo y los resultados se verán reflejados.

Según el Instituto de prospectiva Estratégica define la prospectiva como “una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.”¹⁸

De lo anterior, se puede decir que la prospectiva es de gran importancia cuando se habla de estrategias, ya que esta involucra pensar en el largo plazo y anticiparse al futuro sin dejar de pensar en la actualidad de la empresa, por medio de esta se puede corregir fallas que se puedan dar o por el contrario mantener el buen rendimiento de la empresa.

¹⁸Echarri, J. (2010). *Instituto de prospectiva estratégica*. Recuperado 28 de marzo de 2018 de <http://www.prospecti.es/ipeframe.htm>

Grafica 1. Modelo de mayor complejidad de la prospectiva estratégica



Fuente: Francisco José Mojica¹⁹

El modelo *Tom Lambert* de planeación estratégica

El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son:

- A. Establecer la Visión.
- B. Definir la situación actual.
- C. Acordar la Misión.
- D. Desarrollar Objetivo.
- E. Generar Alternativas.

¹⁹*Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones*. Recuperado el 28 de marzo de 2018 de <file:///C:/Users/Ana%20Silvia/Downloads/1208-2210-1-PB.pdf>

F. Seleccionar Estrategias.

G. Convenir Tácticas.

H. Elaborar el Plan Táctico.

Contemplando el modelo sobre el papel, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección. El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar.²⁰

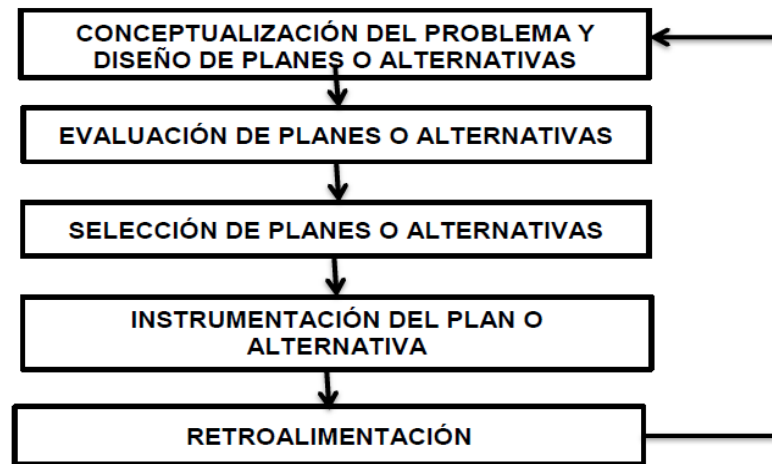
El modelo de planeación *Frank Banghart*

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone *Frank Banghart* en su obra *Education Planning*, que incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.²¹

²⁰BORJA, M. (2015). *plan estratégico administrativo a la empresa construcciones cesar augusto Borja*. (tesis de pregrado) universidad del valle, buenaventura.

²¹ BORJA, M. (2015). *plan estratégico administrativo a la empresa construcciones cesar augusto Borja* (tesis de pregrado) universidad del valle, buenaventura.

Grafica 2. El modelo de planeación de *Frank Banghart*



Fuente: BORJA, Mónica.²²

Modelo de planeación estratégica Humberto Serna.

Para esto la empresa deberá responder a las siguientes preguntas al transcurso de la realización del plan estratégico

- a) ¿Dónde queremos llegar?
- b) ¿Dónde estamos actualmente?
- c) ¿A dónde se quiere llegar?
- d) ¿A dónde se puede ir?
- e) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

²² BORJA, M. (2015). plan estratégico administrativo a la empresa construcciones cesar augusto Borja (tesis de pregrado) universidad del valle, buenaventura.

La planeación estratégica tiene 6 componentes:

- Los estrategas: Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.
- El direccionamiento estratégico:

a) Principios corporativos: Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.

b) Visión: Es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a donde quiere llegar.

c) Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector. Ya definido las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

- El diagnóstico estratégico: Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.
- Opciones estratégicas: Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.
- Formulación estratégica: Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse

dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

- Auditoria estratégica: El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas es necesaria la auditoria estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.²³

Después de hacer un exhaustiva investigación de diferentes enfoques y autores se decide elegir a Humberto serna, puesto que este nos ayudará al desarrollo del estudio de la planeación estratégica de la empresa Vino Santa Solera, tomando como base el libro gerencia estratégica de dicho autor.

4.3 MARCO LEGAL

- Ley 9 de 1979

Por la cual se dictan Medidas Sanitarias.

- Ley 124 de 1994

Por la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y se dictan otras disposiciones.

- Ley 135 de 2015

Por medio de la cual se crea el Impuesto al Valor Agregado Especial para Licores, Aperitivos, Vinos y similares.

²³ SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10ª edición 3R editores.

- Decreto 3192 de 1983

Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9 de 1979, en lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, en base, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional.

- Decreto 1686 DE 2012

Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.

- Decreto 1299 de 2008

Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Modelos estratégicos: El modelo estratégico no se centra en la búsqueda de las causas del problema, sino en cómo funciona y cómo se puede cambiar la situación. Esto, debido a que la mayoría de los problemas se construyen y se mantienen a partir de nuestros intentos de solución.²⁴

Estrategia: Es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión,

²⁴*Conceptos básicos para comprender el modelo estratégico.* (2010). Recuperado el 30 de marzo de 2018 de <http://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>

objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.²⁵

Objetivos estratégicos: Se denominan objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.²⁶

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.²⁷

Visión: Conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.²⁸

Estratega: Es la persona que dirige y se encarga de planear y organizar las actividades o tareas que se necesitan para lograr algún proceso o fin. ²⁹

Diagnóstico estratégico: Fase que forma parte de la formulación estratégica dentro del proceso de la Dirección Estratégica y que consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado ³⁰

²⁵ Rovere, M. (2015). *Que es una estrategia*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que_es_una_estrategia_1.doc

²⁶ Fernández, J. *Planeación estratégica*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/iv-elementos-y-productos-de-la-planeacion-estrategica/4-1-objetivo-estrategicos>

²⁷ *Misión de una empresa*. Recuperado el 1 de abril de 2018 de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

²⁸ SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10° edición 3R editores.

²⁹ *administración estratégica virtual*. Recuperado el 1 de abril de 2018 de <https://aevirtualde1.wordpress.com/reflexion-y-material-de-la-investigacion/el-estratega-competencias-liderazgo-y-personalidad/>

Diagnóstico interno: El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna.³¹

Plan estratégico: Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).³²

Plan de acción: El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.³³

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.³⁴

Entorno: Todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa.³⁵

³⁰*Diccionario empresarial*. Recuperado el 1 de abril de 2018 de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjl0tDtbUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE

³¹ *Diagnostico estratégico*. Recuperado el 2 de abril de 2018 de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

³² *Que es un plan estratégico*. Recuperado el 2 de abril de 2018 de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

³³ *Plan de acción*. Recuperado el 3 de abril de 2018 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=6156&id_blog=6971

³⁴ *Competitividad*. Recuperado el 3 de abril de 2018 de <https://www.zonaeconomica.com>

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.³⁶

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.³⁷

Mapa estratégico: El mapa estratégico es una síntesis del modelo propuesto de planeación estratégica. Este mapa otorga una idea gráfica del camino que se debe emprender.³⁸

Metas: Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Adicionalmente, sirven para medir el éxito de su empresa. De acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas por cada empresario.³⁹

³⁵ *Que es y en qué consiste el entorno de la empresa*. Recuperado el 5 de abril de 2018 de <https://www.webyempresas.com/que-es-y-en-que-consiste-el-entorno-de-la-empresa/>

³⁶ *matriz FODA*. Recuperado el 5 de abril de 2018 de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

³⁷ *matriz FODA*. Recuperado el 5 de abril de 2018 de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

³⁸ *¿Qué es el mapa estratégico en una empresa?*. Recuperado el 6 de abril de 2018 de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Queeselmapaestrategico.aspx>

³⁹ *Definir las metas de la empresa*. Recuperado el 6 de abril de 2018 de https://visaempresarial.com/pe/noticias/definir-las-metas-de-la-empresa_869

Oportunidades: Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se dé una respuesta estratégica apropiada.⁴⁰

Planificación: La planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.⁴¹

Objetivos globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa.⁴²

Direccionamiento estratégico: Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.⁴³

Cultura organizacional: Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.⁴⁴

⁴⁰ *Análisis de oportunidades y amenazas. disponible en línea*

⁴¹ *la planificación*. Recuperado el 6 de abril de 2018 de <http://www.aulafacil.com/cursos/l19666/empresa/administracion/administracion-de-empresas/la-planificacion>

⁴² SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10° edición 3R editores.

⁴³ SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10° edición 3R editores.

⁴⁴ SERNA, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 10° edición. 3R editores.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de carácter descriptivo, puesto que lo que se busca es llevar a la organización a tener una perspectiva más clara que ayude a su desarrollo tanto administrativo como a mejorar en el mercado, buscando siempre elaborar un plan coherente con sus necesidades y buscar que las personas que trabajan en la organización tengan un sentido de pertenencia, por lo dicho anteriormente se quiere detallar las situaciones que se presentan dentro de la empresa describiendo las actividades, sus diferentes procesos y el personal que lo conforman.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizará el método inductivo, donde este se caracteriza por hacer investigaciones particulares y repetidas, llegando después a lo general. Para la creación del plan estratégico se utiliza este método para hacer observaciones y llegar a registrar los diferentes hechos, posteriormente analizarlos y clasificarlos.

5.3 TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Se usaran diferentes tipos de recolección de información donde se tendrán en cuenta las fuentes primarias y secundarias que beneficiarán la investigación haciendo que la obtención de información sea organizada y acertada y se llegue donde se necesita.

5.3.1 Fuentes Primarias. Se proporcionará información por parte de la empresa, suministrando información relevante para la investigación que tenga relación con el objeto de estudio. También, recolectar información por medio de encuestas, entrevistas y talleres.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Estas fuentes son de importancia ya que brindan un mayor apoyo a la investigación verificando información válida que se debe tener en cuenta como bibliotecas, documentos escritos en línea que se utilizan como referencia, internet, libros e investigaciones ya realizadas sobre el tema para tener como referencia, para adquirir conocimientos y establecer estrategias.

5.4 DESARROLLO METODOLÓGICO

Objetivo 1: realizar diagnóstico estratégico, para conocer las fortalezas y debilidades actuales de la empresa Vino Santa Solera.

- Para conocer la situación actual de la empresa se utilizarán diferentes herramientas como la Matriz EFE, la Matriz EFI, PESTEL, la Matriz de perfil competitivo y determinar las 5 fuerzas de Porter.

Objetivo 2: establecer y definir las estrategias que permitan el logro de los objetivos mejorando el desempeño de la empresa.

- Para definir las estrategias se utilizará la matriz DOFA, teniendo como base el texto de Serna “Gerencia estratégica”, y otras herramientas donde por

medio de este se formularán las estrategias que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

Objetivo 3: determinar plan de acción que ayude a la empresa a tener un aumento de su competitividad.

- Después de detallar las estrategias, se procede a planear las tareas para conseguir dicho objetivo, que permita ser monitoreado y seguido para la toma de decisiones.

6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, PARA CONOCER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES ACTUALES DE LA EMPRESA VINO SANTA SOLERA.

6.1 Análisis Externo de la organización

El entorno de las empresas lo componen los diferentes factores del ambiente externo que rodea la organización, que puede afectarlo de manera directa o indirecta afectando su progreso a corto o largo plazo. Es por esto que es primordial hacerle un análisis donde de ellos se desprenden entornos como el económico, socio-cultural, político-legal, tecnológico y ambiental.

Entorno económico: Enseguida se muestra de forma breve la situación económica que puede afectar el desarrollo de la empresa.

Se evidencio un crecimiento de 8,3% en la creación de nuevas empresas.⁴⁵ como lo indico el presidente de Confecamaras Julián Domínguez donde se refiere a la actual situación que está pasando el país en materia de creación de empresas se ve un alentador panorama ya que las cifras han crecido positivamente, esto conlleva a nuevas inversiones y nuevas oportunidades de empleo para los colombianos , donde aquellos sectores que evidenciaron una mayor tasa de crecimiento fueron: alojamiento y servicios de comida (27,4%), otras actividades de servicios (21,8%), actividades artísticas y de entretenimiento (19,2%) y comercio (10,7%).

Otro aspecto para tener en cuenta es el incremento del salario mínimo en Colombia para el 2018, donde hubo un incremento del 5,9% y un auxilio de transporte del 6,1%.⁴⁶

⁴⁵*El espectador*.(2017).Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <https://www.elespectador.com/economia/creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-83-en-el-primer-semester-del-ano-articulo-702612>

⁴⁶*El país*.(2017).Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>

Otro factor que afecta es según el Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), la inflación total del año pasado cerró en 4,09%. Debido a se registraron mayores aportes en los grupos de vivienda, transporte y alimento. Entre tanto, el Dane expuso que la variación anual del IPC en 2017 se explicó, en primera medida, por el comportamiento del grupo de alimentos. Pues éste tuvo un menor crecimiento en los precios ya que cerró el año pasado en 1,92% frente al 7,22% que se obtuvo en el 2016. Es decir, que la disminución fue de 5,30 puntos porcentuales.

Grafica 3. Economía del Valle del Cauca



Fuente. Economía del Valle continúa impulsando su crecimiento.

<https://www.elpais.com.co/economia/del-valle-continua-impulsando-su-crecimiento.html>

Como se puede observar en la grafica anterior, el PIB del valle del cauca aumento un 1.8% en el primer semestre, siendo este mayor que el PIB nacional que registro un 1.2%.

Esto se debe a que la industria manufacturera presenta cifras débiles, donde se espera un mejoramiento en los siguientes semestres, en el sector donde se vio una mejoría es el agrícola de 2.5%.

En cuanto a consumo de vino, los colombianos pasaron de consumir 16,8 millones de litros de vino al año en 2011, a 24,6 millones de litros anuales en 2016. No obstante, estas cifras son inferiores frente a grandes consumidores en la región como Argentina, Chile o Perú, con 980, 257 y 56,2 millones de litros de vino al año, respectivamente.⁴⁷

De lo anterior se puede decir que Colombia está entrando poco a poco en la cultura de tomar vino ya que hay más opciones en el mercado y teniendo en cuenta que se ha promocionado el vino como medicinal por ende muchas personas han iniciado en el consumo de esta bebida. Hay que tener en cuenta que en Colombia la cultura del vino es poca y el tipo de bebidas que se consumen son diferentes, pero se ha hecho un gran avance al exhibir este tipo de productos en ferias como expovinos etc.

Entorno Demográfico: A continuación se muestra estadísticas de consumo de vino en Colombia y cuál es su comportamiento.

Según un informe de Euromonitor International, entre 2011 hasta 2016, el mercado del vino en Colombia creció 46%. En esta investigación se incluye la comercialización de espumante, tinto, blanco y rosado.⁴⁸ De acuerdo a este estudio se puede decir que en el año 2016 se consumieron 24,6 millones de litros anuales, aunque esta cifra es menor a la de diferentes países latinoamericanos que consumen vino como lo es Argentina con 980, Chile 257 y Perú 56,2 litros de vino anuales respectivamente.

⁴⁷ *La nota económica*. (2018). Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/en-colombia-se-consumen-246-millones-de-litros-de-vino-al-ano.html>

⁴⁸ *La nota económica*. (2018). Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/en-colombia-se-consumen-246-millones-de-litros-de-vino-al-ano.html>

Esto nos da a entender que Colombia cada vez mejora en materia de vinos ya que su consumo se ha incrementado anualmente, esto demuestra que el vino está ganando terreno en Colombia un motivo importante por lo que se da esto es que diferentes empresas colombianas productoras de vino han mostrado los beneficios y propiedades de la uva esto hace que el consumo de este producto aumente significativamente a pesar de que en Colombia la cultura del vino es poca.

Entorno cultural: Trata las circunstancias sociales y la cultura donde se desempeña la empresa.

En el municipio del Cerrito Valle existen diferentes celebraciones y sitios turísticos que hacen a este pueblo reconocido en el país, un ejemplo de ello es la Semana Santa o Semana Mayor, esta se posiciona como monumento histórico de Colombia, patrimonio religioso del Valle y una de las más organizadas del país. Todo esto se debe a que en el municipio de El Cerrito los habitantes vienen con una tradición de 160 años que se ha mantenido vigente hasta la fecha, ya que la fe de los Cerriteños sigue intacta al pasar de los años ya que esta celebración pasa d generación en generación.

También un sitio turístico que es conocido a nivel mundial es la Hacienda María, o Hacienda el Paraíso, esta fue escenario de la novela María obra maestra del escritor colombiano Jorge Isaacs, es visitada por propios y extraños.

También la cultura de la uva y la caña es fuerte en este municipio, el corregimiento de Santa Elena es reconocido por ser uno de los más turísticos en cuento a la uva ya que en este hay la ruta turística de la uva donde turistas van hacer recorridos por los alrededores de este corregimiento para conocer el proceso de la siembra de la uva hasta su degustación ya que también hay cata de vinos, Santa Elena ofrece diversidad de planes para hacer en familia y conocer un poco más de la cultura de nuestro municipio.

Entorno tecnológico: este entorno muestra el desarrollo de las nuevas tecnologías del país, donde ayudan al mejorar las condiciones de vida.

En el caso del sector vinícola, se puede hacer referencia a varias herramientas que buscan el mejoramiento de la productividad de la empresa, por ejemplo, el uso de los envases inteligentes para la conservación de la temperatura, aumentar su vida útil o aplicar diferentes tratamientos.⁴⁹

Otra herramienta que se puede utilizar son los drones que son de ayuda al sector vinícola. Estos aparatos electrónicos son los encargados de vigilar las tierras y también regar el cultivo, donde serían de gran utilidad ya que el tiempo de supervisión de las tierras sería más completo y menos costoso.

También herramientas como software que ayudan al manejo de la contabilidad y de manejar base de datos de clientes estos son de gran utilidad mejorando la calidad de servicio al cliente.

Entorno legal: las políticas y leyes que rigen los vinos pueden considerarse grandes, ya que son diferentes certificaciones que deben tener para poder entrar en el mercado.

Para efectos legales, en Colombia las bebidas alcohólicas se dividen, a grandes rasgos, en los siguientes grupos: cervezas, licores y otras bebidas alcohólicas. Existen unas tarifas y bases gravables de los impuestos a las ventas (IVA), consumo y arancel aplicables a los vinos. Debido a que tienen tratamientos

⁴⁹*Campus del Vino*. Recuperado el 26 de septiembre de 2018 de <https://www.campusdelvino.com/blog/item/127-tecnologias-innovadoras-en-el-sector-vitivinicola>

prácticamente iguales, con la única diferencia de las tarifas del impuesto al consumo.

Los vinos constituyen una bebida alcohólica con un nivel muy bajo de contrabando, según las cifras existentes disponibles al respecto. Una explicación para este resultado es, muy posiblemente, la existencia de bajos niveles para las tarifas impositivas: 15% IVA y 20% imposable consumo, frente a niveles de 35% IVA y 35%-40% imposable consumo para los licores (de más de 20° de contenido alcohólico).

Entorno medio ambiental: las condiciones geográficas del municipio son buenas pero en ocasiones pueden haber condiciones climáticas que obstaculicen la producción de uva.

Según estudios realizados por CENIUVA, en nuestro país existen muy pocas regiones con condiciones favorables para su cultivo, localizadas principalmente en los departamentos de Boyacá y el Valle del Cauca es el principal productor nacional de uva Isabella con unas 1.551 hectáreas cultivadas, y se ha encontrado que la producción de uva es competitiva gracias a las condiciones climáticas de la zona, y al desarrollo de paquetes tecnológicos para este cultivo en el trópico.

6.2 Perfil oportunidades y amenazas

Económico:

- Precios altos del vino por este motivo no hay mucha compra de este producto
- Nuevos impuestos que afectan la compra de vino
- Precios más altos a los de la competencia
- Alta competencia en el mercado

Político – Legal:

- Alta regularidad
- Altos impuestos
- Registro Invima
- Nuevas exigencias de entidades frente a la elaboración del vino.

Social:

- Poca oportunidad a personas sin experiencia
- Índice alto de desempleo
- Habilidad en la comunicación de pertenencia frente a empleados

Tecnológico:

- Nuevo desarrollo de tecnologías
- Optimización de los procesos con nuevos equipos
- Sistema posventa
- Sistema CNR en mercadeo
- Distribución a nivel Nacional
- La producción Cumple con la demanda del cliente
- No poseen para equipos para optimización de los procesos y áreas

Ambiental:

- Implementación de procesos de reutilización
- Evitar uso del agua
- Cambio climático
- Riesgo de fermentación

Ver anexo D

Tabla 1. MATRIZ EFE (perfil oportunidades y amenazas)

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económico									
• Economía Baja: afecta porque las personas tienen menos capacidad económica y el vino no es producto de primera necesidad. • Evolución de la tecnología				X			X		
• Se han creado nuevos impuestos a los licores entre ellos el vino que hace que se reduzca la compra de este producto. Que es el artículo 20 de la ley 1816 de 2016.				X			X		
Político – legal									
• Las variables políticas afectan porque son muy estrictas esto conlleva a que el sector vinícola se vea afectado por las regulaciones que imponen	X						X		

los impuestos son muy altos para bebidas alcohólicas y se hacen escasas al mercado.									
Social									
Hay mucho desempleo porque en algunas empresas si no tienes alguna experiencia laboral no te aceptan y no admiran la capacidad que puedan tener las personas.	X						X		
Si hay un índice de desempleo no hay dinero fluctuante y no hay capacidad de compra.					X		X		
Tecnológico									
La tecnología día a día evoluciona apoya mucho en cuanto al desarrollo y hace empresas más competitivas.	X						X		
Optimización de los procesos, adquiriendo equipos especializados para fermentación.	X						X		
Tener máquinas de producción, tanques de fermentación, estrujadora	X						X		

Sistema posventa es de gran importancia con este nos damos cuenta que tan satisfecho a quedado el cliente y responder en caso de alguna dificultad con el producto.	X						X		
Sistema CNR en mercadeo	X						X		
Ambiental									
Realizar reproceso en la materia prima que se desecha	X						X		
Evitar uso del agua en grandes cantidades para esto se utilizan tanques para el almacenamiento de agua para el regado.	X						X		
Cambio climático puede afectar el cultivo de la uva.				X			X		

Fuente. Elaboración Propia

6.3 Diagnostico Interno

Se realizó un ejercicio con empleados y directivos de VINO Santa Solera para identificar los factores internos de esta, para así hacer un análisis más detallado, donde cada uno de los integrantes utilizó un formato donde describirían las capacidades internas de la empresa.

Tabla 2. MATRIZ PCI (perfil capacidad interna: Fortalezas - Debilidades)

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
La gerente es muy abierta a escuchar y recibir aportes, ideas, resuelve oportunamente dudas inquietudes y solicitudes.	X						X		
Habilidad para manejar los nuevos cambios		X					X		
Capacidad Competitiva									
capacidad competitiva alta porque nuestros vinos están certificados y se utilizan empaques como por ejemplo el corcho que nos diferencia	X						X		
Lealtad y satisfacción de los clientes	X						X		
Alta participación en el mercado	X						X		
Capacidad Financiera									
Incremento en las ventas en las ventas gracias a estrategias de mercado como fechas especiales y somos	X						X		

competencia en calidad certificación y presentación									
Estabilidad de costos	X						X		
disponibilidad de Recursos cuando se necesitan	X						X		
Capacidad Tecnológica									
En la fábrica se utilizan maquinas que aceleran el proceso	X						X		
En la parte comercial manejamos publicidad por redes sociales y un diseñador de publicidad y mercadeo	X						X		
Mejora en la técnica de procesos actuales de la empresa	X						X		
nivel alto en cuanto a procesos y productos	X						X		
Capacidad Talento Humano									
manejamos excelente equipo de trabajo a la cabeza de una gerente joven e innovadora presta a escuchar y con el ánimo de siempre ayudar	X						X		
contamos con personal técnico, tecnólogo y profesional que brinda diferentes ideas cada uno desde su punto de vista	X						X		

6.4 Análisis DOFA

A continuación, se muestra un análisis de las oportunidades y amenazas presentes, haciendo un estudio a fin de conocer y crear estrategias que guíen al mejoramiento de la empresa. De igual forma a partir del análisis interno se identificaron las fortalezas para impulsar al desarrollo de la empresa y las debilidades.

Tabla 3. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
-Registro invima -Distribución a nivel nacional -La producción cumple con la demanda del cliente -Habilidad en la comunicación de pertenencia frente a empleados.	- Evolución de la tecnología -Sistema posventa -Optimización de los procesos -Equipos especializados en el mercado.
Debilidades	Amenazas
-Precio más altos a los de la competencia -No poseemos equipos para optimización de procesos o áreas -Riesgo de la fermentación por no poder controlar la temperatura debido a los altos niveles de temperatura.	-Alta competencia en el mercado -Hay un índice de desempleo -Nueva exigencia de entidades frente a la elaboración del vino

Fuente. Elaboración Prop

Tabla 4. Matriz de impactos DOFA

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
-Registro Invima	x			- Evolución de la tecnología	x		
-Distribución a nivel nacional.		x		-Sistema posventa	x		
-La producción cumple con la demanda del cliente.	x			-Optimización de los procesos	x		
-Habilidad en la comunicación de pertenencia frente a empleados.		x		-Equipos especializados en el mercado.	x		
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	A	M	B		A	M	B
Precio más altos a los de la competencia		x		Alta competencia en el mercado	x		
No poseemos equipos para optimización de procesos o áreas		x		Hay un índice de desempleo		x	
Riesgo de la fermentación por no poder controlar la temperatura debido a los altos niveles de temperatura.	x			Nueva exigencia de entidades frente a la elaboración del vino	x		

Tabla 5. Cruce DOFA

	Oportunidad	Amenaza
	1.Evolución de la tecnología 2.Sistema posventa 3.Optimización de los procesos 4. Equipos especializados en el mercado.	1. Alta competencia en el mercado 2.Hay un índice de desempleo 3.Nueva exigencia de entidades frente a la elaboración del vino
Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA
1. Registro Invima 2. distribución a nivel nacional 3.La producción cumple con la demanda del cliente 4. Habilidad en la comunicación de pertenencia frente a empleados.	F3.O1 Hacer convenio con entidades logísticas de transporte. F1.O3 Comprar de equipos que garanticen un producto de excelente calidad para obtener registro. F4.O2Capacitar continuamente.	F2.A2 Crear producto y presentación más económica de acuerdo a la capacidad económica de los clientes. f3.A1 Adecuar de los espacios y planta para producir más y poder suplir la demanda abriéndonos as al mercado.
Debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Precio más altos a los de la competencia 2. No poseemos equipos para optimización de procesos o áreas 3. Riesgo de la fermentación por no poder controlar la temperatura debido a los altos niveles de temperatura.	D2.O3 Comprar equipos por medio de fondos para empresarios. D3.O1 Comprar equipos de medición y control para mejorar la capacidad del vino	D1.A1 Elaborar de una presentación mas económica para otros objetivos en el mercado. D2.A3 Acceder programas del gobierno que facilite mayor fluidez de capital para adquirir equipos e infraestructura, para cumplir con los requerimientos.

Fuente. Elaboración Propia

6.5 Análisis de vulnerabilidad

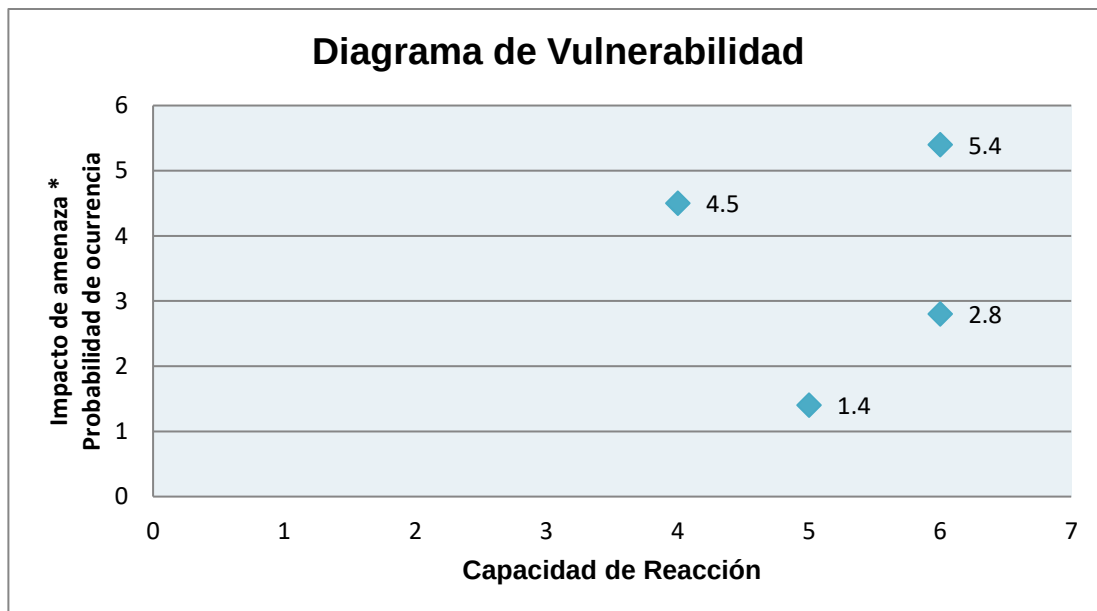
La empresa necesita buscar la forma de cómo responder a las exigencias del entorno, buscando herramientas que le permitan buscar soluciones y identificar los esfuerzos que debe hacer para mantenerse.

Tabla 6. Analisis de Vulnerabilidad

Puntual	Amenaza	Consecuencia	0-10 Impacto	0-1 Probabilidad	0-10 Reac.	Grado de vulnerabili dad
Cambio climático	Falta de materia prima para producción	Falta de producto para distribución	9	0.5	4	II En peligro
Brindar servicio de calidad	Falta de fidelidad de clientes	Caída en la cantidad de clientes	7	0.4	6	III Preparada
Entrenamiento del personal de ventas	Personal con poca educación académica	Prestación de mal servicio por poca educación	7	0.2	5	III Preparada
Compra de nuevos equipos para producción	Productos con poca variedad	Disminución de la producción por falta de tecnología para acelerar los procesos.	9	0.6	6	II En peligro

Fuente. Elaboración Propia

Grafica 4. Diagrama de evaluación de vulnerabilidad



Fuente. Elaboración Propia

6.6 Análisis competitivo de Porter (5 fuerzas).

Se realizó un análisis donde por medio de este se identificaron aspectos donde se hicieron unas preguntas a los asistentes al taller en la fábrica Vino Santa Solera precisas para identificar por medio del análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Poder de negociación de los clientes:

- En cuanto al poder de negociación con los clientes para llegar a un acuerdo sobre el volumen de compra, se hacen convenios donde se abren créditos y se busca que el producto le llegue en óptimas condiciones a un menor precio en pago de fletes.

Poder de negociación de los proveedores:

- Se refiere a los ingredientes que utiliza especialmente como la uva, botellas y corchos para su envase, hablando de la uva este es un producto básico para su elaboración por tal motivo Vino Santa Solera requiere de una gran cantidad de materia prima para la elaboración del vino, de botellas y corchos para el envasado, por ende el poder de negociación sobre la fijación precios y la capacidad de negociar con los proveedores es alta.

Amenaza de nuevos entrantes:

- Existe una nueva competencia para la empresa, que maneja variedad de precios y un mayor nivel tecnológico como tierra paraíso, por tal motivo es una amenaza alta por la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos:

- Ya hay una amenaza fuerte debido a la entrada de productos sustitutos como los vinos afrutados con bajos precios que han introducido al mercado generando disminución en las ventas de vino tino.

Rivalidad entre competidores:

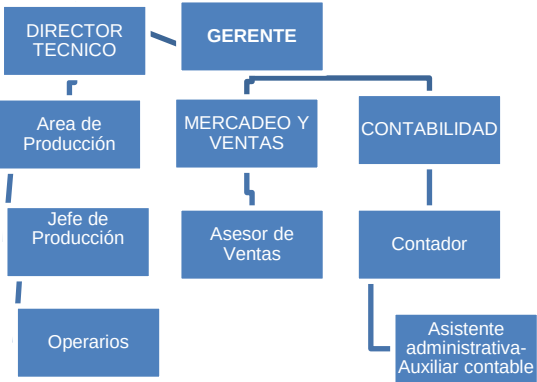
- Existen diferentes empresas que ofrecen el mismo tipo de productos. Sin embargo Vino Santa Solera ofrece entrega del producto con un valor mínimo de flete y descuentos por volumen de compra. La principal competencia de Vino Santa solera es Casa Grajales, que maneja una capacidad de producción más grande, variedad de productos económicos y tecnología para sus procesos de producción. La rivalidad entre estas dos

empresas es principalmente que ambas ofrecen productos artesanales a diferencia que vino Santa Solera ofrece un producto con procesos más artesanales y muchos clientes buscan eso. Ver Anexo C

6.7 Identificación e historia de la organización objeto de estudio

En el corregimiento de Santa Elena, en El Cerrito Valle uno de los municipios más vinícola de la región, se produce desde hace casi 10 años el vino Santa Solera. Julia Jaramillo, su creadora, decidió formar empresa gracias a la tradición familiar de producir uva y a una capacitación que recibió de Corpoginebra. “Al principio producían 100 botellas al mes, ahora producen 2.000 y están en proceso de adaptación de la planta para llegar a una meta inicial de 15.000 botellas al mes”, explica Julia, quien también cuenta que su hija se ha vinculado con la empresa de lleno y realizó todo su proyecto de tesis con la formalización de Santa Solera. Para el proceso de desgrane de la uva, Julia contrata unas 20 personas y al mismo tiempo espera crecer su nómina para fortalecer la comercialización en ciudades como Cali y Bogotá.

6.7.1 Organigrama Actual



6.7.2 Misión Actual

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de vino elaborado artesanalmente, preservando las costumbres ancestrales de producción, con estándares de calidad, haciendo énfasis en las propiedades terapéuticas inherentes a la uva Isabella y generando desarrollo y competitividad en la región.

6.7.3 Visión Actual

Ser líder en el año 2020 en la producción artesanal de vino en el mercado nacional generando una cultura de consumo y convirtiéndonos en una empresa pionera en la producción artesanal, certificada y tecnificada.

6.7.4 Valores

- Honradez, integridad y Ética: en todos los aspectos del negocio, creando un ambiente de trabajo de excelencia y respeto.
- Mejora continua y creatividad: en ideas, calidad y satisfacción del cliente.
- Asepsia e Higiene: Asegurar y promover las condiciones necesarias para que los factores que intervienen en los procesos de producción se mantengan libres de microorganismos patógenos que puedan afectarlos.
- Dinamismo: Agilidad para desarrollar actividades sin demérito de su calidad.

Tabla 7. Principales productos que ofrece actualmente vino Santa solera.

VINO TINTO DULCE		VINO TINTO SEMISECO	
VINO TINTO SECO		ROSADO SEMIDULCE	
CREMA DE LICOR	ZUMO DE UVA	RUTA TURÍSTICA Y CATA DE VINOS	

Fuente. Elaboración Propia

6.8 DEFINICIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A partir de unos talleres realizados en la empresa vino Santa Solera se hizo análisis de la misión y visión actuales, incluyendo a todos los integrantes de la empresa, donde se hace un nuevo ajuste y actualización de la misión y visión. Ver anexo A.

6.8.1 Misión organizacional

Somos una empresa encaminada a ofrecer productos artesanales, elaborados con uva isabella, contando con altos estándares de calidad, preservando siempre la pasión y la tradición familiar que nos caracteriza. Brindándole al cliente seguridad y confianza en el producto que adquiere.

6.8.2 Visión organizacional

Para el 2022 ser reconocidos en el mercado por la alta calidad de nuestros productos, ser precursores en producción y tecnología de punta para la elaboración de nuestros vinos y ser distinguidos como la primera ruta de turismo vinícola y agroindustrial del valle del cauca.

6.8.3 Principios y valores de la organización

Para establecer los valores y principios de la empresa, se realizó un taller con la participación del área directiva, administrativa y producción, donde después de definir la misión y visión se planteó los valores de la organización y los principios, eligiendo de una lista preliminar, en la cual se debería identificar las conductas para los valores escogidos para cada principio. Ver Anexo B

Tabla 8. Valores Institucionales.

Verdad	X	Compromiso	XX	Honestidad	
Respeto	XX	Libertad		Solidaridad	X

Sinceridad		Equidad	X	Justicia	
Lealtad	XX	Perseverancia	X	Sabiduría	
Piedad		Coraje		Compasión	
Humanidad	X	Tolerancia	X	Sencillez	

Tabla 9. Principios institucionales.

Eficiencia	X	Reconocimiento		Integridad	
Emprendimiento		Amistad		Orden	XX
Confiabilidad		Creatividad		Autodominio	
Iniciativa	X	Aprendizaje		Aventura	
Alegría		Influencia		Inteligencia	
Confianza		Felicidad		Claridad	
Excelencia		Honor		Cooperación	
Trabajo en equipo	XX	Originalidad		Éxito	
Flexibilidad		Calidad	x	Seguridad	
Control		Innovación	x	Humor	
Servicio		Inocencia		Administración	
Sensibilidad		Trabajo duro		Amor	XX
Apoyo	X	Obediencia		Colaboración	X

6.8.4 Valores organizacionales:

- Respeto: Vino Santa Solera se rige por el respeto a sus clientes, brindando la mejor atención en todos sus servicios y prestando cuidado a todas sus sugerencias con respeto.
- Lealtad: El valor de la lealtad es esencial, donde se debe tener respeto y fidelidad a los principios que se tienen, y a los diferentes compromisos

establecidos con la empresa y con los clientes.

- Compromiso: Vino Santa Solera cumple con un compromiso a la comunidad teniendo en cuenta todas aquellas leyes que la rigen.
- Equidad: El valor de la equidad está presente en Vino Santa Solera, puesto que no se discrimina de ninguna manera y se brinda la oportunidad a nuevas personas que aporten con sus habilidades a la empresa sin preferencias.
- Perseverancia: Este valor es fundamental en la empresa ya que Vino Santa Solera es una empresa creada con esfuerzo y dedicación y se presentan dificultades, pero esto no es obstáculo para conseguir la clave del éxito que ha ido forjando poco a poco.
- Solidaridad: Es fundamental la solidaridad ya que la empresa busca brindar un apoyo tanto a sus empleados, clientes y comunidad en general, siendo solidario con sus necesidades.

6.8.5 Principios organizacionales:

- Trabajo en equipo: Para vino Santa Solera el trabajo en equipo es fundamental, puesto que las tareas se hacen más fácil y hay un mayor rendimiento de todos, donde cada uno realiza sus tareas y buscan el bien común de la empresa.
- Orden: el principio del orden es primordial, pues que cada una ocupa el puesto que va acorde con su perfil, donde también la forma en que se distribuye todo en la empresa que todo tenga un lugar especial ayuda a que no se pierda el tiempo y haya mayor rendimiento.

- Amor: es uno de los principios más importantes ya que se debe tener amor por lo que se crea, querer y respetar la empresa que beneficia a todos , donde debe haber paz y armonía con todos los que la integren y así mismo se refleje en la atención y sus productos.

Tabla 10. Cruce de valores con su respectivo principio

Valor 1. Respeto		valor 2. Lealtad
Principio Trabajo en equipo	conducta1.	Respeto hacia los colaboradores, supervisores y jefes. Para que dentro de la empresa se sienta afecto familiar.
	Conducta 2.	Compromiso de los empleados con la empresa, ser leal con la empresa que confía en sus habilidades y para que así haya un excelente equipo de trabajo.

Fuente. Elaboración Propia

Tabla 11. Cruce de valores con su respectivo principio

Valor 1. Compromiso		Valor 2. Equidad
Principio Orden	conducta1.	El compromiso es fundamental para cumplir las labores y trabajos que se realizan y prestar un buen servicio.

	Conducta 2. Ser equitativos es fundamental para saber manejarlas diferentes problemáticas que se presenten y no haya preferencia por nadie en la empresa que todos sean iguales.
--	--

Fuente. Elaboración Propia

Tabla12.. Cruce de valores con su respectivo principio

	Valor 1. Perseverancia	Valor 2.Solidaridad
Principio Amor	conducta1. Perseverar en los proyectos que emprenda la empresa, aunque las circunstancias en ocasiones sean difíciles mantener el ánimo y la actitud para mejorar cada día.	
	Conducta 2. Ser solidarios sin esperar nada a cambio, busca el bien común.	

Fuente. Elaboración Propia

7 ESTRATEGIAS QUE PERMITEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS MEJORANDO EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

7.1 Establecimiento de los objetivos estratégicos

Factores claves de éxito

Estos factores se identificaron con un taller realizado que por medio de la misión y visión definidas, se sacaron las palabras claves para llegar a los factores claves de éxito.

- Perspectiva financiera, que da respuesta a los dueños o accionistas y la palabra clave es:

- Producto de calidad

- Perspectiva cliente, para crear valor y diferenciación al cliente, la palabra clave es:

-Pasión y tradición familiar

- Perspectiva de los procesos, que da respuesta a los requisitos y expectativas tanto de los clientes externos como internos, la palabra clave es:

-Seguridad y confianza en el producto

- Perspectiva de aprendizaje, para lograr el crecimiento de la empresa, la palabra clave es:

-Ofrecer producto artesanal

Objetivos estratégicos de la organización.

Con la formulación de cada factor clave de éxito (FCE), se presentó un objetivo estratégico, donde se debe tener presente que acciones se tomaran y el plazo para cumplirlo.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito numero FCE1 perspectiva financiera

¿Qué guiara la eficiencia financiera?

Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad y estar certificados en el mercado.

Esto se logrará por medio de las estrategias:

F1.O3 comprar equipos que garanticen un producto de excelente calidad para obtener registro.

F4.O2 capacitar continuamente.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor de clave de éxito numero FCE2

Perspectiva cliente

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Mantener la misma decisión y pasión que caracteriza a la empresa a mejorar sus procesos y productos incorporando nuevas técnicas de producción.

Esto se logrará por medio de las estrategias:

D3.O1 comprar equipos de medición y control para mejorar la capacidad del vino.

F3.A1 adecuar de los espacios y planta para producir más y poder suplir la demanda abriéndonos as al mercado.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito FCE3

Perspectiva de los procesos internos

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

Mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.

Esto se logrará por medio de las estrategias:

D2.A3 Acceder a programas del gobierno que facilite mayor fluidez de capital para adquirir equipos e infraestructura, para cumplir con los requerimientos.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito numero FCE4

Perspectiva del aprendizaje

¿Cómo lograr el recurso humano los objetivos estratégicos anteriores?

Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.

Esto se logrará por medio de las estrategias:

F4.O2 capacitar continuamente.

- Objetivo estratégico correspondiente al factor clave de éxito numero FCE5

Perspectiva tecnológica

¿Qué se necesita para alcanzar los objetivos y optimizar la productividad empresarial?

Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción mucho más grande.

Esto se logrará por medio de las estrategias:

D2.O3 compra de equipos por medio de fondos para empresarios.

D3.O1 compra de equipos de medición y control para mejorar la capacidad del vino

D2.A3 programas del gobierno que facilite mayor fluidez de capital para adquirir equipos e infraestructura, para cumplir con los requerimientos

F1.O3 compra de equipos que garanticen un producto de excelente calidad para obtener registro.

7.2 Diseño, selección y evaluación de estrategias

Formulación de estrategias

Proyectos estratégicos. A continuación, se mostrarán los proyectos estratégicos formulados para llevar a cabo la obtención de los objetivos:

Tabla13.Matriz de correlación de objetivos proyecto estrategico 1

Objetivos Corporativos	proyecto estratégico 1.Producto de calidad
1. Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad	Este proyecto tiene relación directa con el objetivo puesto que la empresa busca llegar una calidad aun mayor y ser más reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y su nivel de producción.
2. Mostrar la misma dedicación y pasión que caracteriza a la empresa a hacer sus procesos y productos cada vez mejor incorporando nuevos técnicas de producción.	Seguir a la vanguardia de la tecnología para hacer de los procesos más rápidos y a la vez no perder la esencia que caracteriza a la empresa.
3. Establecer distintas formas de mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.	Para que nuestros productos sigan siendo de calidad se deben seguir varios requerimientos como lo son las certificaciones que nos ayudan a mejorar el prestigio y saber la calidad de producto.
4. Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	para conseguir nuestro producto necesitamos personal capacitado para el área de producción que sepa manejar los procesos que se implementen ya sea para mejorar o implementar nuevo proceso.
5. Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción más grande.	si hay tecnología de punta para mejorar nuestro procesos la producción será mayor y d mejor calidad y aumentaran las ganancias

Tabla14.Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 2

Objetivos Corporativos	proyecto estratégico 2.Pasion y tradición familiar
1. Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad	Mantener la tradición de manejar nuestro producto artesanalmente esto nos da un valor agregado y nos hace conocer más en el mercado.
2. Mostrar la misma dedicación y pasión que caracteriza a la empresa a hacer sus procesos y productos cada vez mejor incorporando nuevas técnicas de producción.	La tradición familiar debe mantenerse ya que esta es la que le ha dado a la empresa su reconocimiento en el mercado.
3. Establecer distintas formas de mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.	Si los empleados tienen pasión por su trabajo ayudaran hacer el proceso mucho más fácil buscando así la mejora continua.
4. Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	Al personal tener mejor capacitación para el manejo de la producción esto dará un plus a nuestra producción mejorando nuestro rendimiento.
5. Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción mucho más grande.	Para hacer posible que la empresa siga con su tradición pasión por lo que hace debe incorporar nuevos equipo que faciliten los procesos.

Tabla 15. Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 3

Objetivos Corporativos	Proyecto estratégico 3. Seguridad y confianza en el producto
1. Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad	Para que el cliente tenga confianza en el producto se debe seguir trabajando por conseguir certificaciones que muestren la calidad del producto y sea de mayor confiabilidad.
2. Mostrar la misma dedicación y pasión que caracteriza a la empresa a hacer sus procesos y productos cada vez mejor incorporando nuevas técnicas de producción.	Mantener el nivel de profesionales en la empresa ayuda a que sus procesos sean más limpios y por consiguiente el cliente nos vea de manera confiable y tenga un producto seguro.
3. Establecer distintas formas de mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.	para que nuestros productos sean seguros y confiables se debe mantener a la vanguardia de las certificaciones
4. Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	Al mostrarnos como una empresa con productos seguros y confiables mejoraremos nuestra posición en el mercado, por medio de la capacitación personal que muestren los beneficios del producto.
5. Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción mucho más grande.	Los productos serán as conocidos debido al nivel de producción que alcanzaríamos buscado así dar una posición mejor en el mercado.

Tabla 16. Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 4

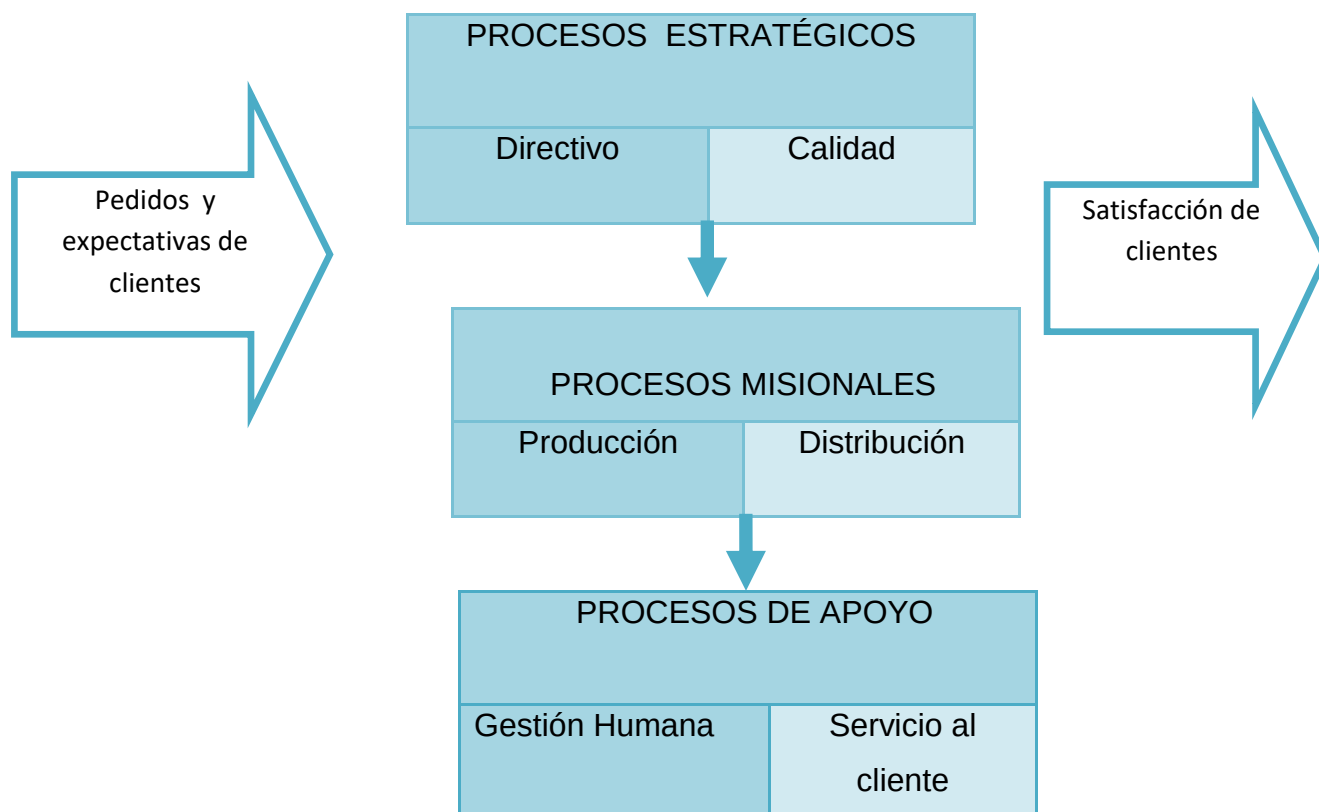
Objetivos Corporativos	Proyecto estratégico 4. Ofrecer producto artesanal
1. Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad	Para tener un producto artesanal de buena calidad se debe tener personal capacitado para hacer de este un producto reconocido como lo ha venido siendo.
2. Mostrar la misma dedicación y pasión que caracteriza a la empresa a hacer sus procesos y productos cada vez mejor incorporando nuevas técnicas de producción.	Siendo este un producto artesanal debe manejar diferentes técnicas que ayuden a la fermentación del producto más rápido para conseguir un producto en óptimas condiciones y salga al mercado lo más rápido posible, pero en condiciones.
3. Establecer distintas formas de mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.	Conocer las diferentes técnicas que se conocen actualmente para llevar a cabo el proceso de manera artesanal.
4. Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	Nos caracterizamos por tener productos artesanales por ende se debe conseguir personal capacitado en la elaboración de vinos artesanales.
5. Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción mucho más grande.	comprar equipos que brinden la calidad adecuada del producto.

Tabla 17. Matriz de correlación de objetivos proyecto estratégico 5

Objetivos Corporativos	proyecto estratégico 5. Precursores en producción y tecnología
1. Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez producto con mayor calidad	buscar nuevas técnicas acordes al tipo de elaboración del vino
2. Mostrar la misma dedicación y pasión que caracteriza a la empresa a hacer sus procesos y productos cada vez mejor incorporando nuevas técnicas de producción.	Motivar al personal a sentirse cómodo y satisfecho con su cargo, esto ayuda a que su trabajo lo realice con pasión entusiasmo.
3. Establecer distintas formas de mejorar los procesos que lleva a cabo la empresa buscando siempre que el producto sea seguro para el consumo humano.	Conseguir nueva tecnología que brinde un proceso más rápido y ayude a crear producciones que cumplan con la demanda.
4. Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	Al incorporar nueva maquinaria también se debe capacitar y formar al personal al manejo de nuevos equipos.
5. Adquirir equipos que busque la optimización en los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción mucho más grande.	Para ser pioneros debemos contar con tecnología que nos garantice el cumplimiento de la demanda.

7.3 MAPA DE PROCESOS

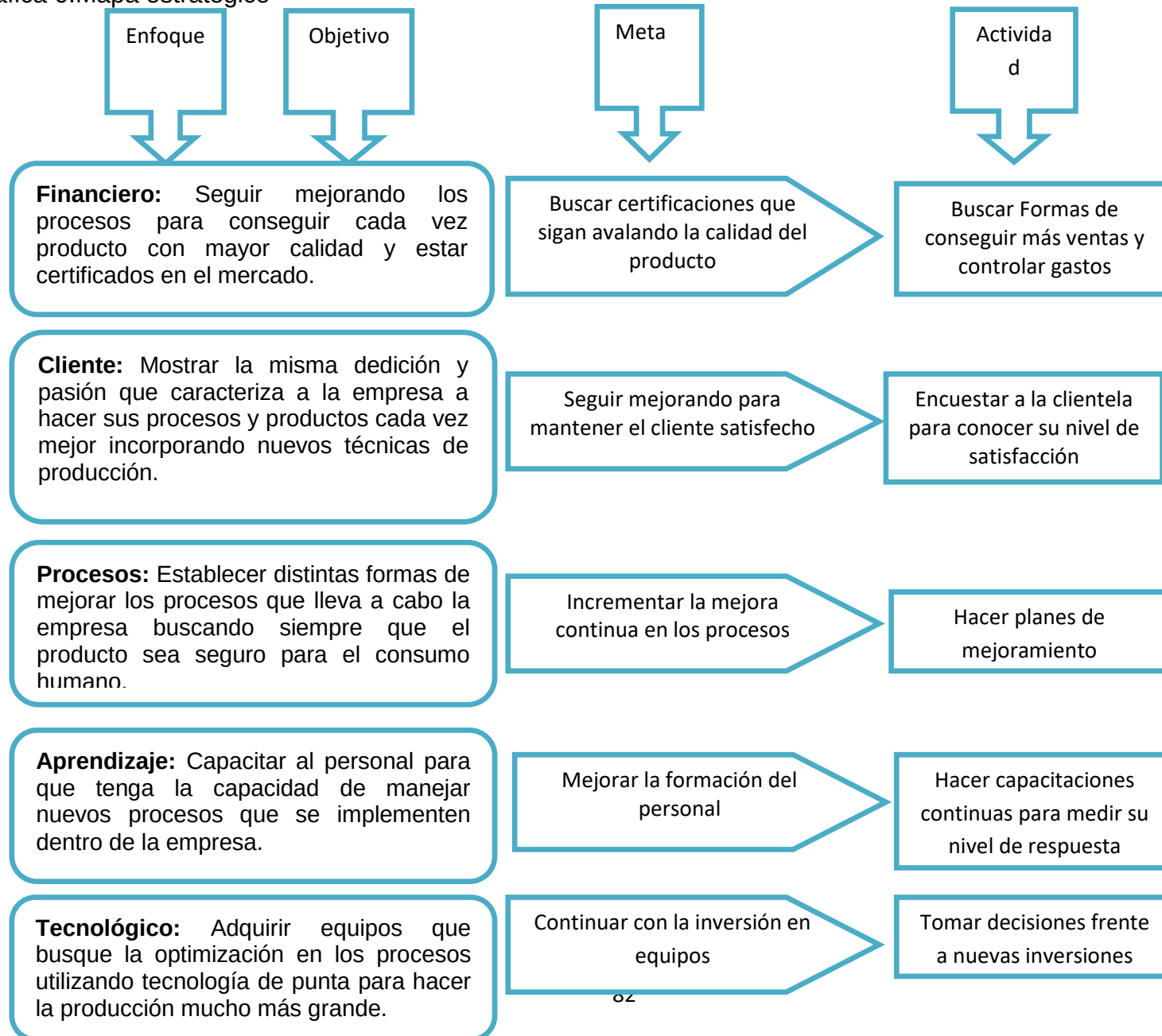
Grafica 5. Mapa de procesos



Fuente. Elaboración Propia

7.4 Mapa estratégico

Grafica 6. Mapa estratégico



8. PLAN DE ACCIÓN QUE AYUDE A LA EMPRESA A TENER UN AUMENTO DE SU COMPETITIVIDAD

8.1 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 18. Plan de Acción

Objetivo	Estrategia	Tareas	Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
Seguir mejorando los procesos para conseguir cada vez un producto con mayor calidad.	Buscar certificaciones que sigan avalando la calidad del producto	Buscar que certificaciones hay para postularse	Conocer las diferentes certificaciones que pueden darnos mayor credibilidad	Área Administrativa	Personal encargado de certificaciones	No cumplir con los requerimientos
Capacitar al personal para que tenga la capacidad de manejar nuevos procesos que se implementen dentro de la empresa.	Seguir mejorando para mantener el cliente satisfecho	Crear buzón de sugerencias y revisar los procesos de atención constantemente	Tener el cliente satisfecho	Área de atención al cliente y procesos	Encuestas Formularios	Una atención poco adecuada

Identificar las debilidades en cuanto a procesos y hacer cambios.	Incrementar la mejora continua en los procesos	Revisar constantemente los procesos de la empresa y hacer reuniones	Tener claro que debe mejorar la empresa	Área de producción y administración	Registro de producción y procesos	No conocer los procesos débiles de la empresa
Tener personal capacitado que contribuya al mejoramiento de la empresa	Mejorar la formación del personal	Hacer capacitaciones al personal	Conocer todos los procesos internos de la empresa	Área administrativa	Personal especializado en el tema	No interiorizar la información
Adquirir equipos que busquen la optimización de los procesos utilizando tecnología de punta para hacer la producción más grande.	Continuar con la inversión en equipos	Buscar inversionistas	Tener equipos de primera calidad	Gerencia	Equipos diseñados para los procesos de la empresa	Personal sin capacitación para manejar este tipo de maquinaria

Fuente. Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Se formuló un plan estratégico para la empresa Vino Santa Solera, que contiene en su parte metodológica el uso de la matriz DOFA, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, identificar los objetivos estratégicos etc.

Vino Santa Solera se encuentra recientemente fuerte en el mercado y no hay ningún aspecto que la haga ver vulnerable, por el contrario esta cada día crece más y se va introduciéndose en el mercado de tal forma que sea reconocida en varias partes del país, por su calidad en sus productos y la distribución a diferentes partes del país que la ayudan a consolidarse como una empresa prospera y confiable que brinda productos de calidad innovando y dando a conocer nuevos productos que la hacen diversa en el mercado.

En el diagnóstico realizado a la empresa Vino Santa Solera, se debe emplear las estrategias planteadas para mejorar su posicionamiento en el mercado y de esa manera identificar las debilidades y darles el manejo de debido, y aprovechándolas fortalezas y oportunidades.

Vino Santa Solera es reconocida por sus vinos artesanales, que son reconocidas ya en el mercado y se destaca por sus volumen de ventas que la ratifica como una empresa solida, esto también es debido a su certificación que la hace una de las empresas mas completas en todas sus áreas especialmente en la producción que brinda productos con estándares de alta calidad.

.

RECOMENDACIONES

- Difundir el plan estratégico con el fin conocer la importancia de este, y la cooperación del personal, buscando el empoderamiento de sus colaboradores y conozcan diferentes aspectos del contenido del plan estratégico.
- Realizar talleres de capacitación del personal, que permita mejorar los procesos, teniendo en cuenta el cargo en que se desempeñe.
- Renovar los sistemas de información de la empresa, que permita mejorar su competitividad y aumentar su porcentaje de participación en el mercado.
- Vino Santa Solera debe hacer revisiones de las estrategias planteadas anteriormente y de acuerdo a esto hacer mejoras para el funcionamiento integral de la empresa.
- Vino Santa solera puede darse a conocer en ferias y exposiciones sus diferentes productos para el reconocimiento de y conseguir nuevos clientes que hagan de esta una empresa cada vez mas solida.
- Vino Santa Solera debe tener cuidado con las certificaciones ya que de no cumplirse esta puede correr peligro en cuanto a competitividad , ya que no cumpliría con los estándares requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREWS, K. (1976). *El Concepto de Estrategia de Empresa*. España: Editorial Universidad de Navarra.

CHIAVENATO, I. (1999) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: 5° edición.

KOTLER, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

SERNA, H. (2003) *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

PAÑEDA, J. (2007). *Administración*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS

Azais, A. (2010). *Estudio de mercadeo de vinos franceses en Colombia*.

Recuperado el 22 de marzo de 2008 de

<https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/9219/tesis300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arroyave, Y. (2010). *Vinos artesanales le ponen sabor al Valle*. Recuperado el 22 de marzo de 2018 de <http://www.elpais.com.co/valle/vinos-artesanales-le-ponen-sabor-al.html>

Alcaldía Municipal de El cerrito. (2016). *Acuerdo n° 015 por medio del cual se adopta el plan de desarrollo del municipio El Cerrito*. Recuperado el 23 de marzo de 2018 de

<http://www.elcerritovalle.gov.co/MiMunicipio/ProgramadeGobierno/Acuerdo%20No.%20015%20de%202016%20Plan%20de%20Desarrollo%202016%20-%202019.pdf>

Administración estratégica virtual. Recuperado el 1 de abril de 2018 de <https://aevirtualde1.wordpress.com/reflexion-y-material-de-la-investigacion/el-estratega-competencias-liderazgo-y-personalidad/>

BORJA, M. (2015). Plan estratégico administrativo a la empresa construcciones cesar augusto Borja (tesis de pregrado) universidad del valle, buenaventura.

Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Recuperado el 28 de marzo de 2018 de <file:///C:/Users/Ana%20Silvia/Downloads/1208-2210-1-PB.pdf>
Campus del Vino. Recuperado el 26 de septiembre de 2018 de <https://www.campusdelvino.com/blog/item/127-tecnologias-innovadoras-en-el-sector-vitivinicola>

Competitividad. Recuperado el 3 de abril de 2018 de <https://www.zonaeconomica.com>

Diccionario empresarial. Recuperado el 1 de abril de 2018 de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0tDtbUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAIAZL5TUAAAA=WKE

Diagnostico estratégico. Recuperado el 2 de abril de 2018 de <http://kdussanplaneacion.blogspot.com.co/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

El espectador. (2017). Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <https://www.elespectador.com/economia/creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-83-en-el-primer-semester-del-ano-articulo-702612>

El país. (2017). Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <https://www.elpais.com.co/economia/salario-minimo-2018-asi-quedo-el-aumento-en-colombia.html>

Fernández, J. *Planeación estratégica*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaunides/iv-elementos-y-productos-de-la-planeacion-estrategica/4-1-objetivo-estrategicos>

La planificación. Recuperado el 6 de abril de 2018 de <http://www.aulafacil.com/cursos/l19666/empresa/administracion/administracion-de-empresas/la-planificacion>

La nota económica. (2018). Recuperado el 24 de septiembre de 2018 de <http://lanotaeconomica.com.co/negocios/en-colombia-se-consumen-246-millones-de-litros-de-vino-al-ano.html>

Matriz FODA. Recuperado el 5 de abril de 2018 de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
Reyes, J. (2012) *Diseño de programa para la implementación de buenas prácticas agrícolas en el cultivo de uva isabella (vitis labrusca)*. Recuperado 22 marzo de 2018 de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4222/1/TAA01189.pdf>

Importancia de las tecnologías de información en las organizaciones. Recuperado el 25 de marzo de 2018 de <http://www.revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/files/3-7.pdf>

Rovere, M. (2015). *Que es una estrategia.* Recuperado el 30 de marzo de 2018 de www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que_es_una_estrategia_1.doc

Misión de una empresa. Recuperado el 1 de abril de 2018 de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

Plan de acción. Recuperado el 3 de abril de 2018 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=6156&id_blog=6971

Que es y en qué consiste el entorno de la empresa. Recuperado el 5 de abril de 2018 de <https://www.webyempresas.com/que-es-y-en-que-consiste-el-entorno-de-la-empresa/>

¿Qué es el mapa estratégico en una empresa?. Recuperado el 6 de abril de 2018 de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Queeselmapaestrategico.aspx>

ANEXOS

ANEXO A

Talleres Definición Misión y visión

Taller 2

Esta actividad tiene como fin diseñar la nueva misión de la empresa. Por favor responder brevemente a las preguntas planteadas.

Definición de la misión	
¿Por qué estamos en este negocio?	Es un pequeño emprendimiento el cual va a dedicarse a ofrecer un producto artesanal de alta calidad donde también genera empleos a personas de la zona.
¿Qué imagen del negocio queremos proyectar?	La mejor imagen trabajamos en que sea un producto de alta calidad artesanal, con trabajo comprometido y amor por la empresa.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Nuestros clientes los consumidores que conocen y saben distinguir un producto de alta calidad y son artesanal.
¿Qué productos o servicios ofrece?	Ofrecemos vino tinto 100% artesanal.
¿En que nos diferenciamos de la competencia?	Nos diferencia la calidad en cuanto a que somos certificados por Inicoma igualmente en nuestros compromisos por ofrecer un producto de alta calidad.

Taller 2

Esta actividad tiene como fin diseñar la nueva misión de la empresa. Por favor responder brevemente a las preguntas planteadas.

Definición de la misión	
¿Por qué estamos en este negocio?	Porque puedo aportar habilidades y conocimientos en pro del crecimiento de la empresa.
¿Qué imagen del negocio queremos proyectar?	Queremos darle a conocer al consumidor que nuestros productos son de muy buena calidad que estamos certificados para consumo humano por ende son de confianza y Seguridad.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Restaurantes personas de la tercera edad personas de clase media
¿Qué productos o servicios ofrece?	Vino Uva Isabella Mistelas Cremas Zumos
¿En que nos diferenciamos de la competencia?	Tenemos Certificación INVIMA Usamos Corcho.

Taller 2

Esta actividad tiene como fin diseñar la nueva misión de la empresa. Por favor responder brevemente a las preguntas planteadas.

Definición de la misión	
¿Por qué estamos en este negocio?	Porque es una pasión. y un sueño familiar. realizar productos con una Isabella
¿Qué imagen del negocio queremos proyectar?	un vino Artesanal/ de buena calidad y elegante
¿Quiénes son nuestros clientes?	Persunas hombres y mujeres mayores de 18 años hasta los 60 años
¿Qué productos o servicios ofrece?	vino tinto vino rosado Crema de leche Zanahoria Ruta turística
¿En que nos diferenciamos de la competencia?	En la calidad al procesar el producto

Esta actividad tiene como fin diseñar la nueva Visión de la empresa. Por favor responder brevemente a las preguntas planteadas.

Definición de la visión	
¿Cómo nos vemos la empresa en unos años?	En unos años nos vemos reconocidos al 100% por nuestra alta calidad humana, compromiso y por el excelente producto ofreciendo que procesamos
¿Cuáles crees son sus metas a corto, mediano y largo plazo?	Como plazo básico más el crecimiento mediano de entrar en cadenas de almacenes a largo plazo exportar y ser una marca reconocida a nivel mundial
¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la empresa?	Compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, amor y pasión por lo que se hace
¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?	Que nos reconozcan como solo ver el logo como una empresa de alta calidad en productos ofreciendo alta calidad humana
¿En que otros aspectos podría crecer la empresa?	En el turismo ya que estamos ubicados en una zona turística que cada vez es mas reconocida
¿Qué nuevos productos o actividades desarrollaremos en un futuro?	En un futuro mas productos ya sea la licores, bebidas, productos de nuevos bebidas alcoholicas

Esta actividad tiene como fin diseñar la nueva Visión de la empresa. Por favor responder brevemente a las preguntas planteadas.

Definición de la visión	
¿Cómo nos vemos la empresa en unos años?	Competitiva ante el mercado Procediendo a grandes volúmenes y comercializando a nivel nacional e internacional
¿Cuáles crees son sus metas a corto, mediano y largo plazo?	Corto: Lograr cumplir con la temporada Diciembre Mediano: Establecer nuevos métodos de elaboración del producto Largo: tener un proceso estandarizado y lograr potenciar el vino en el mercado
¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la empresa?	Satisfacción en el trabajo Compromiso con el trabajo Respeto Verdad Compromiso
¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?	El producto que elabora casa Suleira es de muy buena calidad, logran cumplir los requisitos, la atención que brindan es muy buena
¿En que otros aspectos podría crecer la empresa?	Turismo Vinícola y Agroindustrial
¿Qué nuevos productos o actividades desarrollaremos en un futuro?	Sobproductos a base de los desechos orgánicos de la uva otros derivados de la misma.

ANEXO B

Talleres de Principios y Valores

Taller 3.1

Revise la lista de valores y principios, donde deberá seleccionar 6 valores y principios, explicar el porqué de la selección.

VALORES

Verdad	Compromiso	Honestidad
Respeto	Libertad	Solidaridad
Sinceridad	Equidad	Justicia
Lealtad	Perseverancia	Sabiduría
Piedad	Coraje	Compasión
Humanidad	Tolerancia	Sencillez

Valores	Comentario
Compromiso	debemos tener compromiso con los labores o trabajos que se realizan
Respeto	respeto hacia los otros colaboradores, superiores u jefes
Lealtad	Ser leal con la empresa que confió en uno.
Verdad	Siempre decir la verdad
Equidad	Ser equitativos con los colaboradores sin preferencias
Solidaridad	ayuda mutua

PRINCIPIOS

Eficiencia	Reconocimiento	Integridad
Emprendimiento	Amistad	Orden
Confiabilidad	Creatividad	Autodominio
Iniciativa	Aprendizaje	Aventura
Alegría	Influencia	Inteligencia
Confianza	Felicidad	Claridad
Excelencia	Honor	Cooperación
Trabajo en equipo	Originalidad	Éxito
Flexibilidad	Calidad	Seguridad
Control	Innovación	Humor
Servicio	Inocencia	Administración
Sensibilidad	Trabajo duro	Amor
Apoyo	Obediencia	Colaboración

Principio	Comentario
- Orden	el origen del éxito.
- Trabajo en equipo	Todo es más fácil
- Innovación	nos lleva al futuro.
- Amor	brinda armonía y paz.
- Iniciativa	Ayuda a avanzar
- Eficiencia	nos hace competentes

Taller 3.1

Revise la lista de valores y principios, donde deberá seleccionar 6 valores y principios, explicar el porqué de la selección.

VALORES

Verdad	Compromiso	Honestidad
Respeto	Libertad	Solidaridad
Sinceridad	Equidad	Justicia
Lealtad	Perseverancia	Sabiduría
Piedad	Coraje	Compasión
Humanidad	Tolerancia	Sencillez

Valores	Comentario
Lealtad	Para que alla un enlace (equipo de trabajo)
Respeto	Para que dentro de la empresa se sienta afecto familiar
Compromiso	Para que tengamos claro el por que y podamos cumplir
Tolerancia	Por que no todos somos iguales - pero al final somos una familia
Perseverancia	Para entender que aunque los tiempos se pongan difíciles hay que estar firmes
Humanidad	Por que me todo somos humanos imperfectos

PRINCIPIOS

Eficiencia	Reconocimiento	Integridad
Emprendimiento	Amistad	Orden
Confiabilidad	Creatividad	Autodominio
Iniciativa	Aprendizaje	Aventura
Alegría	Influencia	Inteligencia
Confianza	Felicidad	Claridad
Excelencia	Honor	Cooperación
Trabajo en equipo	Originalidad	Éxito
Flexibilidad	Calidad	Seguridad
Control	Innovación	Humor
Servicio	Inocencia	Administración
Sensibilidad	Trabajo duro	Amor
Apoyo	Obediencia	Colaboración

Principio	Comentario
- APOYO	Apoyo mutuo para un mejor rendimiento
- COLABORACIÓN	colaboración entre los colaboradores
- AMOR	Amor por lo que se hace o se realiza
- TRABAJO EN EQUIPO	mejor rendimiento
- CALIDAD	calidad para elevar los estándares bien
- ORDEN	orden en todos los procesos

ANEXO C

Las cinco fuerzas de Porter y Diagnostico Externo e interno

DIAMANTE DE PORTER

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

1. Plaza Vieja - Precios Bajos
2. Casa Fajales - Capacidad producción, Variedad de productos
Productos más económicos, tecnología de punta.
3. _____
4. _____

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

1. Tierra Paraiso - Infraestructura (capacidad de producción)
2. _____
3. _____
4. _____

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

1. Vinos Añejados, Económicos
2. _____
3. _____
4. _____

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

1. Nuestros Proveedores son varios presentan competencia
2. y de acuerdo al que maneje precios que nos aporten
3. a nuestros costos así mismo se realiza la
4. compra - bajamos costos es un beneficio

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

1. nuestros consumidores con ellos negociamos de acuerdo
2. a la cantidad de compra. Después de 6 meses abrimos
3. crédito y con convenio de transportadora hacemos
4. que sus pedidos lleguen a menor precio en pago
de fletes

Análisis de Entornos						
	Oportunidades			Amenazas		
	A	M	B	A	M	B
- Económico				X		X
				X		X
- Político						X
	X					
- Social						X
	X					X
- Tecnológico				X		X
	X					X
	X					X
- Ambiental						X
	X					X
						X
- Cambio Climático				X		

Diagnóstico Interno									
factores	PCI								
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
-Capacidad Directiva	X						X		
	X						X		
-Capacidad Competitiva	X						X		
	X						X		
	X								
-Capacidad Financiera	X						X		
	X						X		
	X						X		
-Capacidad Tecnológica	X						X		
	X						X		
-Capacidad Talento Humano	X						X		
	X						X		
	X						X		

ANEXO D Cruce DOFA

ANÁLISIS DOFA			
	Oportunidad	Amenaza	3 Nueva exigencia de entidades de calidad. Frente a la elaboración del vino.
	1-Evolución de la tecnología 2-Sistema posventa 3-optimización de los procesos adquiriendo equipos especializados en el mercado.	1-Economía Baja. afecta porque las personas tienen menos capacidad económica y el vino no es producto de primera necesidad. 2-Si hay un índice de desempleo alto.	Alta competencia en el mercado
Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA	
1-Registro Invimo 2-Distribución a nivel nacional. 3-Propósito a tiempo al cliente. 4-Habilidad en la comunicación gerencial y empleador.	F301 1-Convencio con entidades logísticas de transporte 2-F103 3-Compra de equipos que garanticen un producto de excelente calidad 4-para obtener registro BRH. F402 Calificación continua	1-F2A2 Crear un producto u presentación mas económica a corde al bolsillo de cliente. 3-F3A1 Adecuación de los especímenes o planta para producir mas y poder suplir la demanda abriendo mas al mercado	
debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA	
1-Precio mas altos a los de la competencia 2-No poseemos equipos para optimización de procesos <u>o</u> caras. 3-Riesgo de la fermentación con no poder controlar la temperatura debido a las altas niveles de (temperatura)	1.D203 Compra de equipos por medios de Fondos para empresarios 3.D301 Compra de equipos de medición y control para mejorar la calidad del vino.	1.D1A1 Elaboración de una presentación mas económica para clientes. 3.D2A3 Programas del gobierno para facilitar el flujo de capital para adquirir equipos y infraestructura, para cumplir con los requerimientos	

ANEXO E
Fotografías





